

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

PROPOSAL OF MARKETING STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETRA ŠMAKALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ph.Dr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šmakalová Petra, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie

v anglickém jazyce:

Proposal of Marketing Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 432s. ISBN 80-7179-577-1.
FORET, M. Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. 200s. ISBN 80-7226-301-3.
KOTLER, P. Marketing a management. 12.vyd. Praha: Grada, 2007. 788s. ISBN 80-247-1359-5.
KOUDELKA, J. a VÁVRA, O. Marketing: principy a nástroje. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 257s. ISBN 978-80-86730-19-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 25.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou návrhu marketingové strategie pro prodejnu stavebnin Gremis s.r.o. ve Velkém Meziříčí. Na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu prodejny byla zpracována marketingová strategie, která má vést ke zvýšení tržeb a posílení povědomí o existenci prodejny na trhu ve Velkém Meziříčí a jeho okolí.

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketingový mix, SLEPT analýza, Porterův model, finanční analýza, model BCG, SWOT analýza

Abstract

The Master's thesis deals with the proposal of marketing strategy questions for store building materials in Velké Meziříčí. Based on theoretical knowledge and analysis of present conditions of the store, marketing strategy was developed. It is supposed to improve incomes and strengthen awareness of existence store at the market in Velké Meziříčí.

Keywords

Marketing strategy, marketing mix, SLEPT analysis, Porter model, financial analysis, model BCG, SWOT analysis

Bibliografická citace práce

ŠMAKALOVÁ, P. *Návrh marketingové strategie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 98 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorské právo (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících a právem autorským).

V Brně, dne 28. května 2010

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za podporu a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále děkuji firmě Gremis s.r.o., kde jsem diplomovou práci zpracovávala, za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

Obsah

Úvod.....	10
1 Charakteristika společnosti.....	11
1.1 Popis společnosti.....	11
1.2 Předmět činnosti.....	12
2 Vymezení problému, cílů, metod a postupu řešení.....	14
2.1 Vymezení problému	14
2.2 Stanovení cílů.....	14
2.3 Metody a postup řešení	16
2.4 Ekonomické zhodnocení a harmonogram.....	16
3 Teoretická východiska práce.....	18
3.1 Marketingová strategie.....	18
3.1 Úlohy marketingové strategie	20
3.2 Marketingové nástroje.....	22
3.2.1 Marketingový mix.....	22
3.3 Marketingového prostředí	41
3.3.1 Vnější prostředí.....	41
3.3.2 Vnitřní prostředí.....	42
3.4 Nástroje oborového a obecného okolí podniku.....	42
3.4.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil.....	42
3.4.2 SLEPT analýza	43
3.5 Marketingový výzkum trhu.....	44
3.6 SWOT analýza	46
4 Analýza současného stavu firmy Gremis s.r.o.	48
4.1 Analýza obecného okolí.....	48
4.1.1 SLEPT analýza	48
4.2 Analýza oborové okolí	52
4.2.1 Analýza trhu.....	52
4.2.2 Analýza konkurence	53

4.2.3	Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil.....	55
4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	58
4.3.1	Marketingový mix- 4P	58
4.3.2	Marketingový mix spotřebitele-4C	66
4.4	Finanční analýza.....	67
4.4.1	Ukazatelé rentability	67
4.4.2	Ukazatelé likvidity	69
4.4.3	Ukazatelé zadluženosti	70
4.4.4	Ukazatelé aktiv	71
4.4.5	Celkové zhodnocení finanční situace firmy.....	72
4.5	Analýza tržeb	72
4.6	SWOT analýza	74
4.6.1	Numerické zpracování SWOT analýzy	74
5	Návrh marketingové strategie	79
5.1	Definovat cíle marketingové strategie	79
5.2	Vymezit cílovou skupinu	80
5.3	Sestavení marketingové strategie	80
5.3.1	Produktová strategie	80
5.3.2	Cenová strategie.....	82
5.3.3	Distribuční strategie	83
5.3.4	Komunikační strategie	84
5.4	Časový průběh.....	90
5.5	Systém měření a kontroly.....	91
5.6	Rozpočet.....	92
6	Závěr.....	94
	Seznam použité literatury	95
	Seznam obrázků, tabulek, grafů.....	97

Úvod

V současné době, ovlivněné finanční situací ve světě, se hodně podniků ocitá v nezáviděníhodné situaci a ve stavu určité bezmoci.

Mnohé podniky se dostávají do situace, že ne vše co vyrobí, také prodají. Na trhu je taková spousta firem, nabízejících podobné či stejné produkty a služby, že poptávka po nich nedokáže pokrýt veškerou nabídku firem. V důsledku této situace, dochází k různým nežádoucím opatřením: firmy snižují stavy svých zaměstnanců, omezují práci (výrobu), mnohdy dochází až k dočasnému pozastavení aktivit firmy. Snahou managementu podniku je tedy přežít a vyhnout se tak nejhorší variantě rozhodnutí- uzavření podniku.

Určitou možností pro podnik, aby se zbytečně nedostával do finančních problémů a ztrát, je marketingová strategie. Marketingová strategie je nástrojem k tomu, aby firma věděla, co vyrábět, pro koho vyrábět, za jakou cenu produkty a služby nabízet a pomocí jakých distribučních a komunikačních kanálů se daný sortiment k zákazníkovi dostane. Tyto všechny faktory by měla firma zvážit s ohledem na rizika, vynaložené náklady a očekávané přínosy.

Místo toho, aby podniky byly „pány trhu“, tak místo toho je „pánem trhu“ zákazník.

1 Charakteristika společnosti

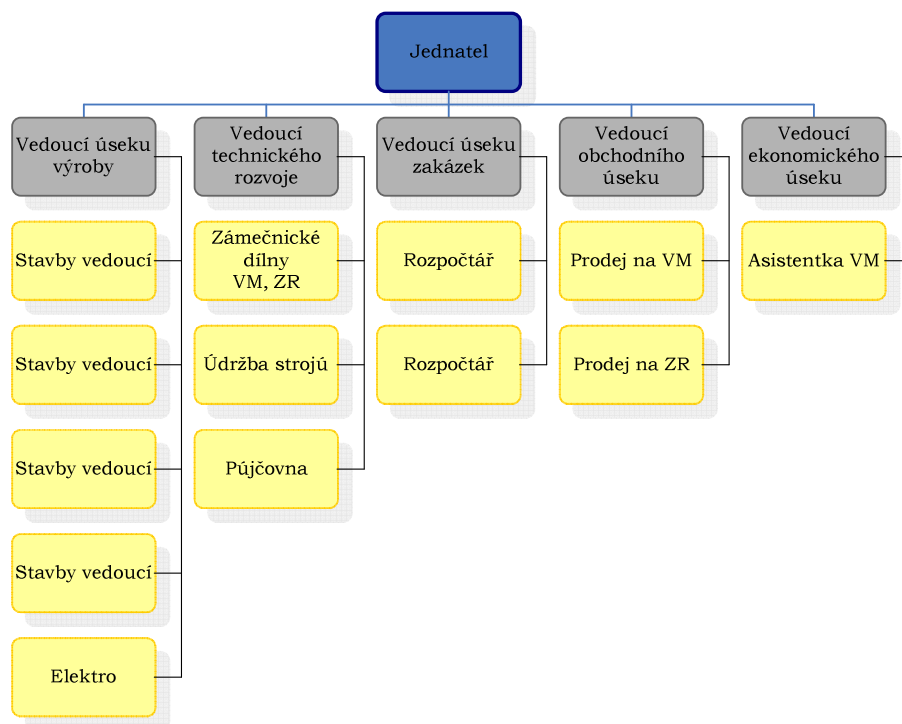
1.1 Popis společnosti

Diplomovou práci jsem aplikovala na stavební firmu **Gremis s.r.o.** Jedná se o stavební společnost s ručením omezeným, která má dva společníky, kteří jsou zároveň i majiteli společnosti. V rámci své existence firma provádí stavby různého charakteru v oborech pozemního stavitelství, inženýrských staveb, ekologických staveb, občanských a průmyslových staveb, dále i v oblasti rekonstrukcí památkových objektů a zateplování budov.

Gremis s.r.o. sídlí ve vlastním areálu ve Velkém Meziříčí, kde je administrativní budova, skladová hala pro potřeby prodejny stavebnin, samotná prodejna, vozový park a garáž pro technické vybavení. Obdobné zázemí provozuje firma i ve Žďáru nad Sázavou.

V současné době firma zaměstnává 96 pracovníků na hlavní pracovní poměr, z toho jsou 2 řídící pracovníci. V nejbližší době firma Gremis s.r.o. o změně počtu pracovníků neuvažuje.

Firma má několik divizí- úsek výroby, technického rozvoje, zakázek, obchodu a ekonomický úsek. **V práci se zaměřím zejména na úsek obchodu, pro který práci zpracovávám.** Hlavním úkolem obchodního úseku je prodej stavebního materiálu, prodej a návrh koupelnového interiéru a prodej dalších doplňků.



Obrázek 1.1 Organizační struktura společnosti Gremis s.r.o

1.2 Předmět činnosti

Diplomovou práci zpracovávám zejména pro úsek obchodu a to pro prodejnu ve Velkém Meziříčí.

Sortiment a služby prodejny stavebnin:

- Stavebniny
 - Cihly
 - Střechy
 - Omítky
 - Komíny
 - Malty
 - Betonové výrobky
- Sanitární keramika
 - Obklady a dlažby
 - Kompletní vybavení koupelen

- Stavební chemie
 - Fasádní barvy
 - Tmely
 - Lepidla
 - Štěrky
- Tepelné izolace
 - Polystyren
- Ostatní
 - Dveře
 - Kování
 - Sádrokarton
 - Nářadí a nástroje
 - Pracovní pomůcky
- Služby
 - Poradenství
 - Návrhy a vizualizace koupelen
 - Výpočet ceny a spotřeby materiálu
 - Rozvoz materiálu

2 Vymezení problému, cílů, metod a postupu řešení

2.1 Vymezení problému

Firma Gremis s.r.o. je na trhu téměř dvacet let. Za dobu své existence firma rozšířila svůj sortiment a služby, vybudovala si určitou pověst, získala si svoji stálou klientelu, vybudovala své dvě prodejny a další nezbytné zázemí k podnikání. V roce 2008 firma otevřela nově zrekonstruovanou prodejnu ve Velkém Meziříčí.

Problémem, se kterým se firma v poslední době zabývá je jak účinně informace o prodejně dostat k potenciálním zákazníkům. Firma v minulosti vyzkoušela několik komunikačních prostředků - reklamní letáky, reklamu ve Žlutých stránkách, v časopisech, apod., ale žádná se nejevila dostatečně účinnou. Firma tak chce zjistit, jaké komunikační prostředky budou v regionu Velkého Meziříčí nejvhodnější. Prostřednictvím navrhované komunikační a celkové marketingové strategie by vedení firmy chtělo navýšit tržby na prodejně.

2.2 Stanovení cílů

Každá firma na trhu, aby byla úspěšná, potřebuje správně zvolenou marketingovou strategii. Marketingová strategie se zabývá oblastí produktu, ceny, distribuce a komunikace. Podobně jako u většiny firem je i pro firmu Gremis s.r.o. jejím hlavním úspěchem dosažení vysokých tržeb a zajištění přijatelného obrátu firmy.

Jelikož práci zpracovávám pouze pro prodejnu firmy Gremis, **hlavním cílem práce je sestavit takovou marketingovou strategii, která povede ke zvýšení tržeb o 5% oproti roku 2008 a zároveň posílí povědomí o existenci prodejny na trhu ve Velkém Meziříčí a jeho okolí do 2 let.**

Marketingová strategie se bude skládat z několika strategických oblastí. Jedná se o tyto oblasti:

- **Produktová strategie**- uvedu doporučení, na jaké sortimenty a služby se má firma zaměřit a jaké má považovat za klíčové vzhledem k plynoucím ziskům z nich.
- **Cenová strategie**- pomohu firmě zvolit vhodnou cenovou politiku.
- **Distribuční strategie**- naleznou, co nejefektivnější způsob distribuční cesty od firmy k zákazníkovi.
- **Komunikační strategie**- zvolím odpovídající komunikační cesty, pomocí kterých se informace o prodejně a jejím sortimentu a službách dostanou k potenciálnímu zákazníkovi.

Po zanalyzování a navržení opatření pro jednotlivé strategické oblasti, pak dojdou k vypracování ucelené marketingové strategie, která podpoří hlavní cíl firmy a další nezbytné dílčí cíle pro růst prodejny.

Dílčími cíli práce jsou:

- ✓ Plnit preference zákazníků v oblasti sortimentu a služeb;
- ✓ Do jara 2011 realizovat navrhované služby zákazníkům;
- ✓ Tvořit zisk, který pokryje veškeré náklady spojené s nákupem zboží včetně obchodní marže 15-20%;
- ✓ Optimalizovat položky vydávané ze skladu;
- ✓ Dodávat zboží na určené místo zákazníků ve smluvený čas;
- ✓ Informovat obyvatelé Velkého Meziříčí a jeho okolí o existenci prodejny Gremis a přesvědčit je k její návštěvě do jara 2011;
- ✓ Pravidelně se zákazníkům prodejny Gremis připomínat formou reklam a bonusů a udržovat si jejich loajalitu.

2.3 Metody a postup řešení

Metody řešení:

- SLEPT analýza - analýza obecného okolí firmy;
- Porterův pětifaktorový model – analýza oborového okolí firmy;
- Marketingový mix- informace o produktu, ceně, distribuci a propagaci firmy;
- BCG model- metoda pro hodnocení produktu;
- SWOT analýza – posouzení současné situace firmy.

Postup sestavení marketingové strategie firmy Gremis s.r.o.:

- Analýza vnějšího a oborového okolí firmy;
- Analýza vnitřního okolí firmy;
- SWOT analýza;
- Návrh marketingové strategie.

2.4 Ekonomické zhodnocení a harmonogram

Informace, které jsou potřebné k jednotlivým analýzám, jsem získala z interních a externích zdrojů firmy.

Interní informace jsem obdržela přímo v prodejně Gremis s.r.o. Jsou to informace o sortimentu a službách, o cenové a komunikační politice a o činnostech a dění v prodejně. Také jsem obdržela finanční výkazy za roky 2006 až 2008, které využiji ke zhodnocení finanční situace podniku.

Externí informace jsem vyhledala na Internetu, v odborné literatuře a z rozhovorů se zákazníky.

Další nezbytné informace jsem získala z několika analýz. Jednou z nich je analýza vnějšího a oborového okolí, kde se zabírám faktory, mající vliv na fungování podniku zvenčí. Pro analýzu vnějšího okolí jsem použila metodu SLEPT, která je tvořena sociálními, legislativními, ekonomickými, přírodními a technologickými faktory, které nemají přímý vliv na podnik, a které podnik nemůže sám ovlivnit. Pro analýzu oborového okolí jsem použila Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Oborové okolí podniku je tvořeno zákazníky, dodavateli, veřejností,

konkurenty, prostředníky a dalšími prvky, které mají přímý vliv na podnik, a samotný podnik tyto faktory ovlivnit může.

V analýze vnitřního prostředí svoji pozornost nejvíce zaměřuji na rozbor jednotlivých složek marketingového mixu. Tyto složky tvoří velmi důležitý podklad pro sestavení efektivní marketingové strategie.

Všechny uvedené informace následně zpracuji ve SWOT analýze, z které zjistím, jaké jsou silné a naopak slabé stránky prodejny, jakých příležitostí by prodejna měla využít a naopak jakým hrozbám se má vyhnout.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie je ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům (v rozšířeném pojetí i vůči zaměstnancům firmy a jejich dodavatelům), zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace (včetně distribučních kanálů, způsobu propagace, reklamy, cenové politiky atd.) Marketingová strategie by měla být v souladu s celkovou strategií firmy.[5]

Existuje nespočetně mnoho podnikových strategií, kterými se firmy snaží dosáhnout svých vytyčených cílů. Pro přehlednost uvádím čtyři základní strategie, které mohou být uplatněny pro jakýkoli podnik.

1) Strategie k dosažení konkurenční výhody

Základem této strategie je zjištění činností, které představují pro podnik konkurenční výhodu. Podle Portera máme tři typy konkurenční strategie:

a) Výhoda nižších celkových nákladů

Spočívá v tom, že podnik usiluje o co nejnižší vynaložení nákladů na produkt (na výrobu, distribuci) a díky nízkým nákladům je pak schopen nabízet svoje produkty za nižší ceny než konkurenty. Tato strategie je obvyklá především u velkých, kapitálově silných, zpravidla nadnárodních, globálně orientovaných organizací.

b) Diferenciace

Podnik se snaží o výrobu co nejlepšího produktu. Není to snaha pouze o výrobu co nejkvalitnějšího a nejvýkonnějšího produktu, ale také snaha o vybudování co nejatraktivnějšího výrobku pomocí rozšířených služeb, funkcí, designu apod. oproti konkurenci. Tato strategie se obvykle uplatňuje u malých a středních podniků, u nichž jsou omezené finanční zdroje, které nedovolují konkurovat cenami.

c) Specializace

Při uplatnění této strategie se podnik zaměřuje spíše na jeden či více menších segmentů (nazývané niky) než na celý trh nebo jeho větší části. Podnik se snaží získat na svém cílovém segmentu vedoucí postavení.

2) Strategie zaměřená na růst organizace

Růst organizace je závislý na dvou základních rozvojových prvcích- na rozvoji trhu a rozvoji produktu. Jejich zkoumáním mohou vznikat čtyři typy strategie zaměřené na růst:

a) Tržní penetrace

Strategie si klade za cíl zvýšit objem prodejů svých produktů na stávajících trzích → **strategie pronikání na trh**. Smyslem penetrace je vyvinout tlak i na ty, kteří ještě daný produkt nevlastní, získat zákazníky od konkurence a podpořit častější užívání výrobku.

b) Tržní vývoj

Podnik se snaží o proniknutí i na jiné trhy mimo ty dosavadní. Může se jednat o nová teritoria, o změnu typu zákazníka, přesun z průmyslového trhu na spotřební apod. → **strategie rozvoje trhu**.

c) Vývoj produktu

Strategie vychází z prodejů nových produktů na stávajících trzích. Jedná se o například o snahu zlepšovat pozici firmy inovacemi, zkrácením inovačního cyklu apod. → **strategie vývoje výrobku**

a) Diverzifikace

Tato poslední strategie růstu podniku, se snaží o vstup nových produktů na nové trhy.

3) Strategie zaměřená na vývoj portfolia

Většina organizací se vyskytuje ve značně konkurenčním prostředí s často měnícími požadavky spotřebitelů. Proto se může stát, že se jejich produkty časem stanou pro spotřebitele nezajímavé, nebo klesne-li kupní síla, nepotřebné. Proto by se organizace neměly spoléhat na jednotlivý produkt na jednotlivém trhu. Měly by si vytvořit portfolio produktů a věnovat pozornost jeho řízení. K hodnocení portfoliových analýz slouží několik nástrojů, mezi ně patří i metoda ABC a model BCG, které jsou rozebrány v kapitole 3.2.1- marketingový mix.

4) Strategie positioningu

Tato strategie je založena na odlišení nabídky svého produktu od nabídky produktu konkurence.

3.1 Úlohy marketingové strategie

Každé marketingové rozhodnutí v podstatě závisí na situaci, ve které se podnik nachází, na identifikaci této situace (stavu) a na informacích, jimiž podnik disponuje. Jedině na základě úplných a přesných informací o stavu okolí a na základě údajů, které o něm vypovídají, lze formulovat marketingové cíle a stanovit nástroje odpovídajícího významu.[15]

Marketingové cíle by měly být:

1. Stanovené na základě poznání potřeb zákazníků;
2. přesně, jasně a konkrétně definované;
3. případné (vhodné);
4. srozumitelné (zřetelné, pochopitelné);
5. měřitelné v určitých časových etapách;
6. reálné (dosažitelné);
7. akceptovatelné;
8. vzájemně sladěné;
9. hierarchicky uspořádané.

Cíle marketingové strategie lze stanovit na základě analýzy:

- ✓ Silných a slabých stránek;
- ✓ Hrozeb a příležitostí;
- ✓ Vnějšího vývoje okolí podniku;
- ✓ Vnitřní situace podniku;
- ✓ Komunikace se zákazníky.

Pro dosažení vytyčených marketingových cílů by si měla každá firma sestavit marketingový plán. Jedná se o psaný postup nezbytných akcí, který vychází z několika částí, které vedou k dosažení marketingového cíle firmy. Jednou z částí je i **marketingová strategie**- jaký by to byl přeci marketingový plán bez marketingové strategie!

Marketingový plán

- **Shrnutí a stručný obsah** - představuje stručný přehled navrhovaného plánu;
- **současná marketingová situace** - představuje základní údaje o trhu, produktu, konkurenci, distribuci a makroprostředí;
- **analýza SWOT a analýza souvislosti** - identifikuje příležitosti, ohrožení, silné a slabé stránky, které souvisejí s danou výrobkovou řadou;
- **marketingové cíle** - definuje cíle, které chce plán dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílů a zisku;
- **marketingová strategie** - představuje široký marketingový přístup, který bude využíván pro dosažení stanovených cílů;
- **akční programy** - představují specifické marketingové taktiky, projektované a implementované pro dosažení podnikatelských cílů;
- **prohlášení o projektovém zisku** - prognóza očekávaných finančních výsledků
- **kontrola**- určuje, jak bude realizace plánu kontrolována.

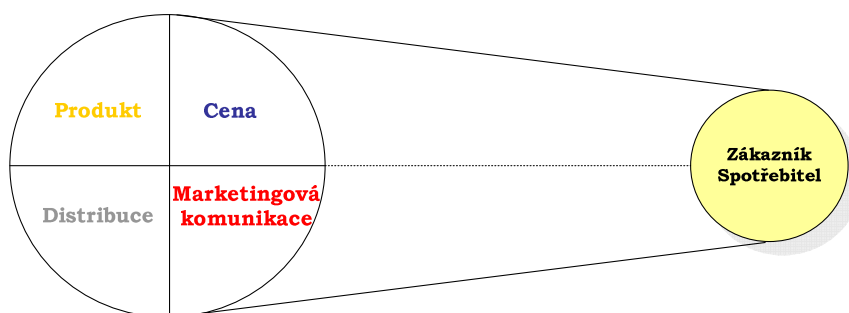
Úlohou marketingové strategie je pomocí marketingových nástrojů dosáhnout zvolených cílů firmy. Důležité je zvolit správnou strategii v oblasti výrobní,

cenové, distribuční a komunikační politiky, díky které může firma dosáhnout požadovaného plánu v oblasti prodeje, tržního podílu a zisku.

3.2 Marketingové nástroje

3.2.1 Marketingový mix

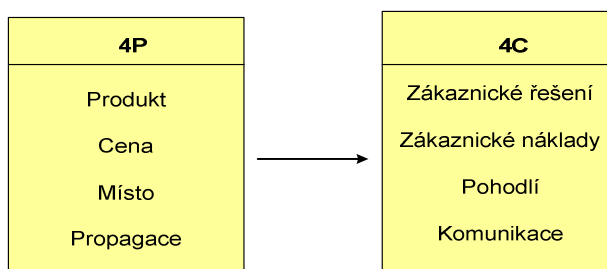
Marketingový mix zahrnuje veličiny, ke kterým se jednotlivé strategie váží (výrobní, cenová, distribuční a komunikační strategie). Jedná se o souhrn vybraných nástrojů, které podnik (organizace) využívá k dosažení svých cílů na vybraném trhu. [6] Hlavními faktory marketingového mixu podle McCarthy jsou čtyři P- **produkt** (product), **cena** (price), **distribuce** (place) a **propagace** (promotion).



Obrázek 3.1 Marketingový mix; Zdroj:[9], str. 57

Marketingový mix musí být sladěn tak, aby firma dosáhla předpokládaného strategického postavení. Všechny části marketingového mixu jsou využívány k vytvoření určité pozice na trhu. Cílem je dosažení určité individualizace produktu a současně vytvoření pozice odlišné od jiných výrobků konkurence. Pokud chce firma změnit vnímání produktu zákazníky, musí změnit některou (nebo všechny) součásti marketingového mixu.[6] Některé prvky marketingového mixu lze změnit celkem snadno (cena propagace), jiné již s většími obtížemi (produkt, distribuce).

Naproti čtyřem P, které reprezentují hledisko prodejce, existuje čtyři C, které vnímá zákazník. Robert Lauterborn předpokládá, že pohled prodejce koresponduje se zákaznickým vnímáním nástrojů marketingového mixu.[7]



Obrázek 3.2 Posuny marketingového mixu, Zdroj: [8], str. 126

Vítězí ty organizace, které dokážou efektivně vhodným způsobem uspokojovat zákaznické potřeby a efektivně se zákazníkem komunikovat.

Produkt

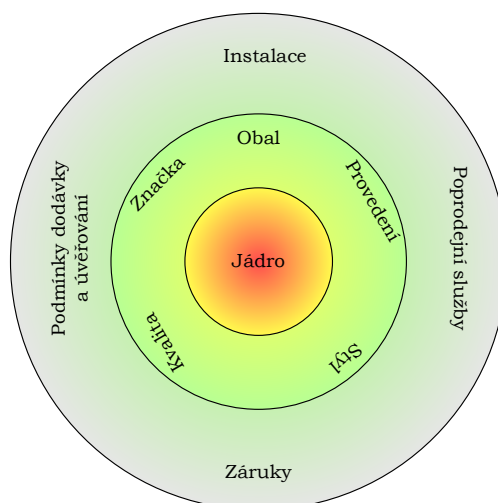
Lidé uspokojují mnohé ze svých potřeb a požadavků prostřednictvím spotřeby. Jedná se o spotřebu produktů s převážně hmotným charakterem (výrobek) a nehmotným charakterem (služba).

Produkt můžeme vidět jako předmět směny, tedy něco po čem existuje poptávka a zároveň je to nabídnuto trhu k prodeji.

V marketingu je výrobek pojímán komplexně. Podstatou komplexního pohledu na výrobek, je hledání vyváženého poměru mezi materiálovou podobou výrobku, službami, které jsou jeho součástí a myšlenkami v něm obsažených.[8]

Dle Kotlera rozlišujeme tři základní úrovně výrobku.

- **jádro produktu** - základní potřeba, kterou chce zákazník spotřebou produktu získat.
- **hmotný produkt** - je formálně vyjádřen soustavou technických parametrů výrobku. Jedná se také o vnější znaky. Např. kvalita, značka, obal apod.
- **rozšířený výrobek** - týká se toho, jak bude výrobek nabízen a používán. Např. prodejní služby, záruky, instalace apod.



Obrázek 3.3 Struktura komplexního výrobku; Zdroj[1], str. 138

Produktová strategie

Vzhledem k tomu, že výrobek zásadně ovlivňuje úspěšnost firmy, měl by podnikatel věnovat mimořádnou pozornost hodnocení toho, jak si ten který produkt na trhu vede a jak plní funkci, nebo funkce, které mu byly určeny. K tomu je ovšem nezbytné stanovit určitá kritéria, podle kterých bude možno poznat, zda je, výrobek dobrý či špatný, jestli si zaslouží nějakou marketingovou podporu, např. v podobě reklamy, nebo jestli by bylo lepší ho ze sortimentu vyřadit. [8] Kritérii pro rozhodování může být mnoho. Jednotlivá kritéria by se však měla vzájemně kombinovat a prolínat.

Mezi nejdůležitější kritéria patří:

- ✓ Zisk;
- ✓ Výše prodeje (obrat);
- ✓ Podíl na trhu a jeho vývoj;
- ✓ Stáří výrobku a jeho pozice na křivce životního cyklu;
- ✓ Funkce, kterou výrobek plní;
- ✓ Náročnost na zdroje;
- ✓ Ekologické důsledky výroby či spotřeby.

Úvahy o výrobku prolínají celý proces strategického plánování.

- **Výrobní inovace** - proces změn v podniku, které jsou spojeny s vývojem a přípravou nového výrobku.
- **Výrobní variace** - zahrnují změny fyzikálních, funkčních, estetických a rovněž symbolických vlastností stávajícího výrobku, popř. i změny jeho doplňkových funkcí.
- **Výrobní eliminace** - zahrnuje určité „programové vyčištění“ výrobního a odbytového programu, tj. vyřazování výrobků s nízkou rentabilitou a klesající prodejností. Může se týkat jednotlivé výrobní varianty (typu, modelu, provedení), určité výrobní linie (typové řady), ale i celé výrobní skupiny či oboru.
- **Výrobní diverzifikace** - její podstatou je, že podnik zavádí dodatečné doplňkové výrobky a nabízí je na doplňkové trhy.[14]

Při rozhodování o výrobní strategii, výrobních inovacích, variantách a eliminacích se využívá mnoha metod. Mezi ně patří např. metoda ABC, model BCG, strategie založenou na životním cyklu výrobku apod.

Metoda ABC

Slouží k hodnocení produkce z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých produktů portfolia. Produkty dělí do tří skupin:

- a) Produkty A = 60- 80% příjmů**, jsou považovány za velmi důležité, počet těchto produktů je nejmenší, tvoří 10-15% celkového portfolia.
- b) Produkty B= 15-20% příjmů**, jedná se o důležité produkty, jejich podíl činí 15-20% v celkovém portfoliu.
- c) Produkty C= 10-15% příjmů**, nejméně důležité, jejich podíl může dosáhnout 60- 80%.

Přednostně je nutno rozvíjet produkt typu 1.

Strategie vyplývající z analýzy BCG (Bostonská matice)

Tato metoda pomáhá určit výrobky, kterých je potřeba se zbavit, které je potřeba udržovat, sklízet anebo budovat. Tento přístup je známý jako matice RŮST-PODÍL. Znázorňuje závislost mezi tempem růstu trhu (vertikální osa) a relativním tržním podílem vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta (horizontální osa). Pomocí těchto dvou údajů potom každou strategickou jednotku umístíme do některého ze čtyř kvadrantů, které již svými názvy vystihují její situaci a perspektivu:



Obrázek 3.4 Matice růst-podíl (BCG); Zdroj[10], str. 63

- a) **Otazníky**- jedná se většinou o výrobky nové, u nichž není ještě zřejmé, zda na trhu uspějí a budou z nich hvězdy či naopak neuspějí a stanou se hladovými psi. Vyznačují se vysokým tempem růstu avšak zároveň i nízkým relativním tržním podílem. Do těchto produktů je potřeba vynakládat velké investice pro vybudování dodatečných výrobních a pracovních kapacit, aby tak firma udržela krok s prudkým tempem růstu trhu a navíc aby se ji podařilo převzít roli vůdce na trhu.
- b) **Hvězdy**- tvoří prioritní produkty podniku, které mají jak vysoké tempo růstu trhu tak také vysoký relativní tržní podíl. Je třeba se neustále o tyto produkty starat a hýčkat je.
- c) **Dojné (peněžní) krávy**- pocházejí z „hvězd“. Firma těmito produkty ovládá velkou část trhu, který nyní roste již pomalu. Protože se výroba těchto produktů nebude dále zvyšovat, investice do nich jsou nižší než příjmy z nich plynoucí. Volné prostředky lze tak investovat do jiných produktů. V případě ale, že

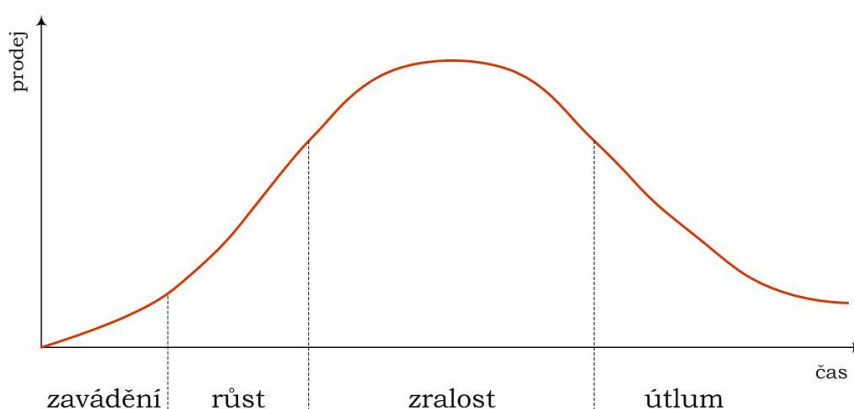
produkt dojných krav začne ztrácet svůj vysoký relativní tržní podíl, je třeba, aby firma do něj investovala velké peníze k zachování jeho postavení na trhu.

d) Hladoví psi-jsou produkty, které jsou buďto za svým zenitem (z dojných krav) nebo se jedná o ty, které na trhu neuspěly (z otazníků) a produkují buď nízké zisky anebo dokonce ztráty. Podnik těmito produkty ovládá pouze malou část trhu, který vykazuje nízké roční tempo růstu, proto je dobré tyto produkty už dále neudržovat a ze svého sortimentu je vyřadit.

Díky bostonské matici tak firma zjistí, zda má zdravé či naopak nevyvážené výrobní portfolio. Nevyvážené portfolio se vyznačuje buď nadměrným množstvím psů či otazníků nebo velmi malým množstvím hvězd a dojných krav.

Strategie vyplývající z životního cyklu výrobku

Při vytváření marketingových strategií je důležité přihlížet také k etapám životního cyklu výrobku. Výrobky totiž mají pouze omezenou životnost, během jednotlivých fází životního cyklu se uplatňují různé marketingové aktivity a zisk se v jednotlivých etapách rovněž výrazně mění. [4] Lze rozlišit čtyři základní fáze životního cyklu výrobku, a to zavedení na trh, růst, zralost, útlum.



Obrázek 3.5 Etapy životního cyklu výrobku; Zdroj: [4], str. 198

1) Etapa zavádění

Životní cyklus výrobku začíná uvedením výrobku na trh. V tomto období ještě trh není dostatečně obeznámen s produktem a je tedy vykazovaná nízká úroveň

prodeje. Náklady jsou zpravidla vysoké, zisky nízké či dokonce ztrátové. V této fázi je potřeba investovat ve zvýšené míře do reklamních kampaní a marketingové komunikace. Naším cílem v této etapě je přesvědčit potenciální klienty, aby si produkt alespoň vyzkoušeli - uplatňujeme tedy tzv. „*zaváděcí ceny*“.

Ty musí mít následující vlastnosti:

- ✓ Být atraktivní pro spotřebitele;
- ✓ nebýt zbytečně příliš ztrátové;
- ✓ přilákat dostatečný počet klientů.

2) **Etapa růstu**

Nový výrobek jsme uvedli na trh a jeho prodej začíná růst. Klesají naše investice do něj a zvyšujeme obrat a zisk. Máme možnost získat významný podíl na trhu, neboť konkurence ještě nestačila obdobný produkt vyvinout do podoby, které ji umožňuje jej uplatnit na trhu.[9] První spotřebitelé, které získáme mnohou svými referencemi napomáhat v šíření nového výrobku a stát se tak našimi nevědomími spoluprodávci.

3) **Etapa zralosti**

Jedná se o nejdelší etapu životnosti výrobku a současně vrchol jeho prodeje. Kroky provedené v předchozích etapách se zúročují., zvětšuje se podíl na trhu, zisky dosahují maxima a naší snahou je udržet tuto situaci co nejdéle. Nemusíme již tolik investovat do reklamních kampaní a marketingové komunikace. Stačí pouze udržení stálého povědomí o výroku klientům formou informace- **produkt stále žije a rozvíjí se**. Zároveň je tato etapa vhodná pro zavedení přípravy nového výrobku, služby.

4) **Etapa úpadku (poklesu)**

Ve většině výrobků, dříve či později dochází ke stagnaci prodeje, signalizující konec životnosti výrobku. Jen ve výjimečných případech se podaří prodej stabilizovat na určitou úroveň pomocí snižování cen a úsporných opatření.

Zvláště výrazná je tato etapa u výrobků s psychologickým působením, jako jsou výrobky módní.

„Firmy by měly zkoumat nejen současné postavení svých produktů v matici růst-podíl, ale také to, jak se mění jejich postavení. Každý produkt by měl být posuzován z hlediska toho, kde se nacházel minulý a jemu předcházející rok, kde se bude pravděpodobně nacházet příští rok, atd. Jestliže očekávaná dráha daného výrobku není uspokojivá, měla by firma od manažera vyžadovat, aby navrhl novou strategii a v závislosti na ní očekávanou výslednou trajektorii produktu.“ [5]

Cena

Cenou se v marketingovém mixu rozumí to, co požadujeme za nabízený produkt. Je vyjádřením jeho směnné hodnoty. Nejčastěji má podobu částky, určitého množství peněžních jednotek, případě objemu jiných produktů. Je zřejmé, že cena má ambivalentní charakter. Pro pozici výrobku na trhu je chybou nasadit jak cenu příliš vysokou, tak příliš nízkou. Cena musí být „vyladěna“ s ohledem na danou situaci.[1]

Základním kritériem pro posuzování ceny je **užitek pro spotřebitele**, jenž může být modifikován z různých pohledů:

- ✓ Vztah ceny a kvality;
- ✓ Vztah mezi cenou a značkou;
- ✓ Vnímání ceny různými segmenty trhu;
- ✓ Vztah ceny vlastního a konkurenčního produktu;
- ✓ Vztah mezi cenou minulou, přítomnou a očekávanou budoucí inflací(inflace, sezona, móda apod.).

Cenová strategie

Cenová strategie představuje jedno z nejdůležitějších rozhodnutí marketingové strategie. Jedná se o nástroj konkurenčního boje, kde cena představuje základní motivační faktor, limitující soulad poptávky a nabídky po produktu. Při formování cenové strategie je třeba si odpovědět na několik otázek?

„Odkud očekáváme poptávku?“

„Jak ovlivní změna cenové strategie u jednoho produktu, poptávku po ostatních produktech firmy?“

„Jak zareaguje konkurence?“

„Jak zareagují zákazníci?“

„Čeho se snažíme cenovou strategií dosáhnout?“

Cíle podniku při sestavení ceny:

Při strategii stanovení ceny, podniky vycházejí z jednoho nebo několika cílů, které jsou v souladu se strategickým plánováním podniku. Podnik volí mezi jeho dlouhodobým zájmem anebo zájmem krátkodobým. Jedná se o tyto cíle podniku:

- ✓ **Zisk** - pro většinu podniků je to rozhodující faktor při stanovení ceny a znamená takové stanovení výše ceny, při které budou pokryty úplné náklady spojené s výrobou a navíc bude obsažena určitá míra zisku (kalkulační vzorec);
- ✓ **Maximalizace zisku** - podnik si zde stanoví cenu v takové výši, aby zabezpečila maximální celkové tržby z prodeje ve vztahu k vynaloženým nákladům. Většinou se jedná o krátkodobé cíle, kdy podnik v určité době chce dosáhnout maximálního zisku. Musí však věnovat pozornost i cenové citlivosti;
- ✓ **Tržní podíl** - tento cíl si stanoví podniky, které věří, že dlouhodobou ziskovost výroby mohou zabezpečit dosažení svého dominantního postavení na trhu. Podniky se často snaží přilákat zákazníky počáteční nízkou cenou (zaváděcí) tak, aby si zákazníci na její výrobky zvykli. V prvním období může podnik prodávat, jelikož prodává výrobky pod cenu, ale tyto ztráty pak může kompenzovat v době, kdy si vybuduje významné postavení na trhu;
- ✓ **Růst objemu prodeje** - neklade se důraz ani na dosažení zisku a ani se nehledí na konkurenci, ale jedná se většinou o krátkodobý záměr podniku spojený s např. výprodejem zásob, kde cílem je uvolnění prostoru pro nové zboží;
- ✓ **Návratnost investic** - dlouhodobá strategie, kterou používají zejména finančně orientované podniky. Porovnává se zde návratnost investic s alternativní možností jejího umístění;

- ✓ **Špičková kvalita výrobku** - vyjadřuje se zde cíl podniku dosahovat vedoucí postavení na trhu v kvalitě výrobků. Stanovení vyšší ceny je úměrné vyšší kvalitě výrobku. Kvalitní zboží je spojeno s vyšší cenou. V případě, že má zákazník sám určitou představu o kvalitě výrobku, stává se výše ceny pro něj jediným indikátorem úrovně kvality;
- ✓ **Jiné cíle** - např. zabránění konkurenci vstoupit na trh, přilákání nového okruhu zákazníků.

Cenu je nutno přizpůsobit charakteru zákaznickovu rozhodovacímu procesu. U běžného spotřebního zboží spotřebitel zpravidla nezná přesnou cenu produktu, pouze pracuje s orientační představou. Jiná situace je u výrobků „dražších“, kde spotřebitel shromažďuje informace, které porovnává s konkurenčními nabídkami z hlediska kvality a ceny.

Pro sestavování optimální ceny je také potřeba brát v úvahu jak poptávku, náklady tak i cenu konkurentů. Z tohoto pohledu lze charakterizovat tři základní metody tvorby cen: [12]

1) **Metoda založena na nákladech (nákladově orientovaná cena)**

Tato metoda vychází z nákladů na výrobek včetně určité přírážky k těmto nákladům.

2) **Metoda založená na poptávce (poptávkově orientovaná)**

Tato metoda vychází z hodnoty, kterou zákazník výrobku přikládá. Cena je orientována zejména na trh, respektive na potenciální zákazníky. Základním principem je stanovení vysoké ceny při vysoké poptávce a nízké ceny při nízké poptávce, a to tehdy jsou-li náklady na jednotku produkce v obou případech stejné.

3) **Metoda vycházející z cen konkurence (konkurenčně orientovaná)**

Tato metoda nebere téměř v úvahu poptávku ani náklady, vychází z cen konkurentů. Užívá se v případě, kde podnik má předložit svou nabídku, která je ale posléze konfrontována s nabídkou konkurence. V takovém případě podnik

tedy odvozuje svoji cenu od předpokládané ceny konkurenta, která je pro něj limitující faktorem. Firma při sestavování ceny bere v úvahu všechny tři východiska, kde náklady představují cenové dno (nejnižší možnou cenu), cena konkurenčních produktů představují orientační bod, které firma musí brát v úvahu a poptávka zákazníka určuje cenový strop (maximální možnou cenu).

Mezi další metody tvorby cen například patří: cenové přírážky, cílové návratnosti, cenové testy a běžné ceny.

Určování cen pomocí ziskové přírážky

Nejzákladnější metodou určování cen je připočtení standardní ziskové přírážky k nákladům na jednotku výroby. Stavební firmy předkládají cenové nabídky tak, že k odhadnutým celkovým nákladům projektu připočtou standardní přírážku, která představuje zisk firmy.[7]

Jednotkové náklady výrobce:

$$jednotková_cena = \text{variabilní_náklady} + \frac{\text{fixní_náklady}}{\text{prodej}(ks)}$$

Cena s přírážkou:

$$cena_s_přirážko = \frac{jednotkové_náklady}{(1 - požadovaná_návratnost_z_prodeje)}$$

Určování cen pomocí cílové rentability

Při určování cen pomocí cílové rentability firma stanoví takovou cenu, která jí zaručí požadovanou rentabilitu investic. Pro odhad prodeje může firma zpracovat graf bodu zvratu, který vyjadřuje objem prodeje. Výrobce tak může posoudit různé ceny a jejich pravděpodobnostní vliv na objem prodeje a zisk. Zároveň může hledat cesty, jak snížit velikost fixních a variabilních nákladů.

Určování cen pomocí cenových testů

Jedná se především o metody, které jsou založené na odhadu optimální ceny za použití specifických metod výzkumu trhu. Patří sem např. spotřebitelské vnímání cen, test cenových prahů, Price sensitive test apod.

a) Spotřebitelské vnímání cen

Stále větší počet firem odvozuje své ceny od zákaznickem vnímané spotřebitelské hodnoty produktu.[7] Vnímání cen spotřebiteli je ovlivněno řadou faktorů:

- **Charakter produktu** - zbytný, nezbytný;
- **Naléhavost potřeby** - v čase charakteristika proměnlivá;
- **Substituty** - existence, když výrobek substituty má, je citlivost větší než u produktů bez substitutů;
- **Výše ceny**- podnikatel si může dělat s cenami, co chce;
- **Osoba spotřebitele** - citlivost je spojena s osobou spotřebitele, zainteresovanost na výrobku, spotřebitel s vyššími příjmy citlivější méně;
- **Znalost cen** - na spotřebitelském trhu velmi nízká bez ohledu na zemi, vzdělání nebo povolání, ceny se mění v čase a prostoru;
- **Cena výrazem kvality** - spotřebitel nemá subjektivní představu o ceně, odvozuje ji často od té vnímané a vyžadované vlastnosti;
- **Celková cena nakupovaného souboru** - čím je vyšší, tím je spotřebitel méně citlivý na nějakou složku souboru- u drahého auta je mi téměř lhostejné, kolik dám za autorádio;
- **Existence zóny cenové přijatelnosti** - spotřebitel neposuzuje cenu výrobku bodově, ale přiřazuje ji interval, pro který mu je cena přijatelná;
- **Podoba ceny** - jak cena vypadá (např. částka končící číslicí 9- atraktivnější, neboť snižuje předchozí řád o jednotku);
- **Komplexní vnímání ceny**;

- **Kdo platí** - velmi důležité, když spotřebitel je někdo jiný než kupující.[8]

b) Testování cenových prahů (akceptovatelné ceny)

Respondenti v souladu se spotřební logikou by v zásadě chtěli u produktu cenu nejnižší. Dotazování na cenu, která by měla od respondenta charakter doporučení, nemá smysl. Proto formulujeme dotazování na cenu, která by byla ještě maximálně akceptovaná. Respondenti svoji cenu určují z hlediska svého subjektivního očekávání cenové hladiny v komparaci s cenami konkurenčních produktu.

c) Testování cenové citlivost (Price Sensitivity test)

Tato metoda spočívá v sérii otázek, které jsou respondentům kladeny. Respondentům jsou položeny čtyři základní otázky:

- ✓ Při jaké cenové hladině byste považoval produkt za příliš drahý?
- ✓ Při jaké cenové hladině byste považoval produkt za drahý?
- ✓ Při jaké cenové hladině byste považoval produkt za levný?
- ✓ Při jaké cenové hladině byste považoval produkt za příliš levný?

Získáme tak interval cen v jakém by se produkt měl pohybovat.

Určování cen pomocí běžných cen

Při této metodě se firmy řídí především cenami svých konkurentů a neberou příliš ohled na své vlastní náklady a poptávku. Mohou si účtovat stejné, nižší nebo vyšší ceny než hlavní konkurent.

Uvedené metody určování cen vymezují manévrovací prostor firmy, ve kterém musí zvolit konečnou cenu. [7] Při sestavování konečné ceny musíme využít i ostatní nástroje marketingového mixu a brát v úvahu externí a interní faktory.

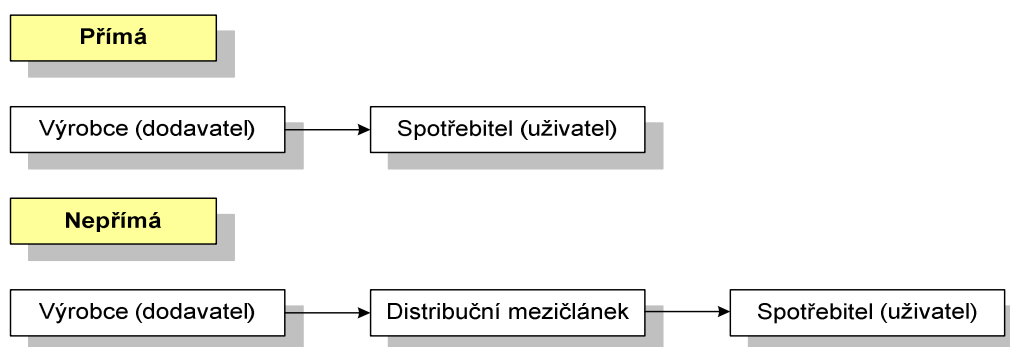
Mezi faktory externí patří charakter trhu, charakter poptávky, konkurence, zákazníci, faktory makroprostředí, marketingové prostředníci.

Mezi faktory interní patří strategické cíle podniku, finanční cíle podniku, návratnost investic, fáze životního cyklu výrobku.

Distribuce

Distribucí neboli distribučními cesty, nazýváme souhrn organizací, které se podílejí na tom, aby se produkt od výrobce dostal k zákazníkovi včas na požadované místo v daném množství a jakosti.[2]

Rozeznáváme přímou a nepřímou distribuci. Přímá, představuje přímé prodejní cesty mezi výrobcem a konečným spotřebitelem bez využití prostředníků. Např. specializované prodejny. Nepřímá distribuce, představuje nepřímé prodejní cesty, které zahrnují jednoho nebo více prostředků mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Např. velkoobchodu, maloobchodu.



Obrázek 3.6 Typy distribuce Zdroj:[8], str. 182

Výhody přímých distribučních cest

- ✓ Přímý kontakt se spotřebitelem
- ✓ Účinné zpětné vazby mezi výrobcem a spotřebitelem
- ✓ Nižší náklady díky neúčasti mezičlánek.

Nevýhody přímých distribučních cest

- ✗ Nutnost navázat velký kontakt s partnery;
- ✗ Neekonomičnost přímých dodávek v případě zboží hromadného nebo širokého použití a také pro zákazníky, kteří jsou od sebe daleko rozptýleni.

Výhody nepřímých distribučních cest

- ✓ Výrobce přenechává část úkonů distribučním mezičlánkům
- ✓ Využití zkušeností, specializace a kontaktů distribučních mezičlánků ve styku se zákazníkem.

Nevýhody nepřímých distribučních cest

- ✗ Ztráta kontroly výrobce nad zbožím;
- ✗ Problémy při získávání informací o konečném spotřebiteli;
- ✗ Nezbytná periodická motivace distribučních mezičlánků;
- ✗ Závislost výrobce na marketingové strategii mezičlánků;
- ✗ Riziko neplnění plateb;
- ✗ Zvýšení nákladů distribuční cesty.

Distribuční strategie

Při volbě distribuční strategie, se na základě několika faktorů rozhodujeme, zda zvolit přímou či nepřímou distribuci a v případě nepřímé, se navíc rozhodujeme o volbě typu a počtu distribučních mezičlánků.

Typy distribučních mezičlánků

V rámci přemísťování zboží z místa jeho původu na místo konečného určení se vyskytují následující typy distribučních mezičlánků:[7]

- **Prostředníci** - přemísťované zboží kupují, stávají se po určité časové období jeho vlastníky a znovu ho prodávají.
- **Zprostředkovatelé** - aktivně se podílejí na procesu směny přemísťovaného zboží tím, že vyhledávají pozitivní kontakty mezi výrobcem a spotřebitelem.
- **Podpůrné distribuční mezičlánky** - podílejí se na přemísťování zboží tím, že vlastní směnu pouze usnadňují (např. Dopravní organizace, banky, propagační agentury).[1]

Počet distribučních mezičlánků

- **Intenzivní distribuce** - jedná se o běžná zboží s rychlým obratem, které slouží k uspokojování základních potřeb zákazníků. Toto zboží je k dispozici na “všech možných” prodejních místech. Smyslem je intenzivně penetrovat trh.
- **Selektivní distribuce** - využívá více mezičlánků a jedná se o zboží, které je k dispozici na omezeném počtu míst. Jedná se o produkty s atraktivní marží a s omezenou konkurencí.
- **Exkluzivní distribuce** - jedná se o luxusní zboží, kde distributorem se pro určitou oblast může stát pouze jediná firma a ta si pečlivě vybírá mezičlánek.

Základní funkce a činnosti vykonávané mezičlánky v průběhu distribuční cesty

- **Obchodní funkce** - je spojena s nákupem a prodejem- komunikace, dohody o cenách, formování nabídky apod.
- **Logistická funkce** - zahrnuje manipulaci se zbožím- třídění, skladování, balení, doprava apod.
- **Doplňková funkce** - představuje informační aktivity- aktivity spojené s pořizováním, shromažďováním a poskytováním marketingových informací.

Mezi rozhodující faktory o volbě distribučních cest patří:

- a) Povaha a druh výrobku (frekvence nákupu, cena, životnost produktu apod.);
- b) Způsob jeho nákupu (typy nákupních chování, periodicita nákupu, časový interval mezi dvěma nákupy apod.);
- c) Požadavky na úroveň služeb poskytovaných při koupi;
- d) Požadavek na vyloučení vlivu konkurenčního zboží;
- e) Možnost kontroly podmínek prodeje.

Výrobce musí pravidelně kontrolovat a modifikovat distribuční systém. Modifikace distribučních cest je nezbytná tehdy, jestliže nepracují tak, jak bylo plánováno, změní se způsob nakupování zákazníků, rozšíří se trh, objeví se nová konkurence, vzniknou nové distribuční cesty nebo se produkt přesune do vyššího stádia životního cyklu. Žádná marketingová cesta nezůstane konkurenceschopnou po celý životní cyklus produktu.[7]

Komunikace

Komunikace je prostředek interaktivního dialogu mezi firmou a jejími zákazníky. Propagace je součástí komunikace, kterou firmy uplatňují s cílem oslovit své okolí a současně získat informace z tohoto okolí.[6]

Komunikační strategie

Komunikační strategie využívá a kombinuje nástroje komunikačního mixu. Mezi nástroje komunikačního mixu patří:

- Reklama, propagace;
- Osobní prodej;
- Podpora prodeje;
- Práce s veřejností;
- Přímý marketing.

Základem všech nástrojů komunikačního mixu je komunikace, která informuje, přesvědčuje a připomíná zákazníkům produkty podniku, upevňuje dlouhodobé trvalé svazky se zákazníky a další veřejností a přispívá tak ke zvýšení účinku ostatních nástrojů marketingového mixu.[14]

Při sestavování komunikační strategie by podnikatel měl znát odpovědi na tyto otázky:

Kdo? - Kdo jsou naši dnešní a možná budoucí zákazníci?

Proč? - Jaké jsou naše cíle? Zvýšit odbyt? Uvést na trh nový výrobek? Vytvořit povědomí o firmě?

Kdy? - Načasování je velmi důležité. I dobrá propagace selže, je-li špatně načasovaná.

Co? - Jaký specifický výrobek nebo službu se snažíme prodat? Co je na nich jedinečného?

Jak? - Jakým způsobem své poselství předáme?

Jakmile známe odpověď na všechny tyto otázky, můžeme se rozhodnout, jak bude naše komunikační kampaň vypadat.

Nástroje komunikačního mixu

○ Reklama, propagace

V současné době je reklama definována jako „každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora“.

Z psychologického hlediska jde o určitou formu komunikace s komerčním záměrem, kdy reklama umožňuje prezentovat produkt v zajímavé formě s využitím různých prvků, působící na smysly člověka. V inzerátu to může být zajímavý titulek, druh písma, barvy, v rozhlasové a televizní reklamě zvukový a hudební doprovod apod.[16]

Reklamu můžeme také navrhnout na základě životního cyklu výrobku. Jedná se o reklamu zavádění, přesvědčovací a připomínající.

- a) Reklama zaváděcí** - smyslem reklamy je seznámení potenciálního zákazníka s určitým výrobkem. Je charakteristická pro první fázi životního cyklu výrobku- fáze úvodu na trh.
- b) Reklama přesvědčovací** - výrobek už zaujal určitou pozici na trhu a nyní je důležité, aby si ji upevnil, resp. posílil a získal větší tržní podíl. Tento způsob reklamy je uplatňován především ve druhé fázi životního cyklu výrobku- fáze růstu.
- c) Reklama připomínající** - výrobek je na trhu dostatečně známý, ale přesto je dobré jeho existenci na trhu potenciálním zákazníkům připomínat a být tak v jejich podvědomí. Zároveň může tato reklama posilovat přesvědčení zákazníka, že jeho kupní rozhodnutí bylo správné, že koupil výrobek, který mu přinese největší užitek.[12] Metoda je charakteristická pro třetí fázi- zralost výrobku.

Výhodou reklamy je, že jejím prostřednictvím můžeme oslovit široké publikum potenciálních zákazníků, ale její nevýhodou je určitá neosobnost a jednosměrná komunikace.

Mezi hlavní prostředky reklamy patří:

- Inzerce v tisku;
- Televizní spoty;
- Rozhlasové spoty;
- Venkovní reklama;
- Reklama v kinech;
- Audiovizuální snímky.

- **Osobní prodej**

Osobní prodej patří k nejefektivnějším prostředkům komunikačního mixu, který využívá verbálních i neverbálních psychologických znaků.

Hlavní výhodou osobního prodeje je osobní kontakt, kdy obchodní zástupce nebo prodejce v maloobchodní síti dokáže lépe poznat potřeby zákazníka a podle toho tak také dokáže zaměřit svoji prodejní argumentaci. Důležitou roli zde hraje jak přímý kontakt se zákazníkem tak také péče o něho při nákupu i po něm (např. poskytování dodatečných služeb, nové nabídky, vyřizování případných reklamací apod.).

- **Podpora prodeje**

Jedná se o přímou komunikaci, obsahující množství nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, poskytují mu informace a mohou ho přivést i ke koupi výrobku. Patří sem různé soutěže, hry, výstavy, zábavní akce, vzorky, kupony, rabaty, ochutnávka zboží, předvádění výrobků v místě prodeje apod.

- **Práce s veřejností**

Cílem práce s veřejností je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Jde o cílevědomé dlouhodobé úsilí, které se snaží vytvářet a podporovat vzájemné pochopení mezi organizací a veřejností. Důležitým znakem práce s veřejností je její důvěryhodnost, mnohdy ovlivňující i tu část veřejnosti, která není přístupná reklamě.[16]

- **Přímý marketing**

Jedná se o formu cílené (adresované) propagace oslovování zákazníků. Tato forma prodeje je nejčastěji užívána pro již stávající či bývalé klienty firmy, kteří jsou evidováni v databázi. Výhodou přímého marketingu je úspora peněz vynaložené pouze pro jasně vymezený a smysluplný segment, kontrola a měřitelnost akce. Mezi hlavní prostředky přímého marketingu patří prospekty, katalogy, elektronická pošta, telefonický marketing apod.

3.3 Marketingového prostředí

Marketingové prostředí je tvořeno řadou prvků a vztahů mezi nimi, které v souhrnu ovlivňují schopnost podniku vytvořit a rozvíjet vztahy se zákazníky.[11] K tomu aby byl podnik úspěšný, musí všechny vlivy analyzovat, poznat trendy, směr jejich působení a svoje chování tak současnému i očekávanému vývoji přizpůsobit. Marketingové prostředí dělíme na vnější a vnitřní prostředí, dle toho jak jednotlivé prvky v těchto prostředí působí na podnik a jaký na něj mají vliv.

3.3.1 Vnější prostředí

Existují dva druhy vnějšího prostředí- mikroprostředí a makroprostředí.

- **Mikroprostředí**

Vlivy a prvky v bezprostřední blízkosti podniku jsou zahrnovány do pojmu mikroprostředí. Jedná se o oborové okolí podniku, které je tvořeno zákazníky, dodavateli, veřejností, konkurenty, prostředníky a dalšími prvky, které mají přímý vliv na podnik. Pro zkoumání těchto jevů existuje **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**.

- **Makroprostředí**

Naopak vlivy a prvky nepůsobící v přímé blízkosti podniku, skládajících se z větších společenských faktorů, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí, jsou nazývány makroprostředím. Jedná se o obecné okolí podniku, které je tvořeno sociálními, legislativními, ekonomickými, přírodními, technologickými vlivy. Pro zkoumání těchto vlivů existuje **SLEPT analýza**.

3.3.2 Vnitřní prostředí

Vnitřním marketingovým prostředím se rozumí polohy, faktory, situace vyskytující se uvnitř firmy, instituce, z jejíhož pohledu marketingové prostředí zkoumáme, které se promítají do úrovně uspokojování potřeb zákazníků.[8]

3.4 Nástroje oborového a obecného okolí podniku

3.4.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil

Michael Porter z Harvard Business School vytvořil systém analýzy, který se zaměřuje na faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí. Porter tvrdí, že podnik, dříve než vstoupí na trh, musí analyzovat „**pět sil**“, které ohrožují jeho vstup. Úkolem managementu je analyzovat tyto síly a navrhnout postup, jak proti těmto silám působit či jak se jim bránit.[3]

Porterovo shrnutí pěti konkurenčních sil v odvětví:

1) Hrozba nově vstupujících firem

Jedná se o podniky, které v současné době ještě nekonkurují, ale v budoucnu se mohou rozhodnout vstoupit na trh, zvláště jestli je dané odvětví pro firmy přitažlivé a bariéry vstupu nejsou obtížné.

2) Soupeření mezi existujícími firmami

Jedná se o soupeření mezi stávajícími podniky, kde jejím důsledkem může dojít k cenové konkurenci, která vyvrcholí v cenovou válku. Ta ještě více zesílí rivalitu mezi podniky a limituje tak ziskovost a snižuje výnos, který by mohl být prodejem dosažen.

3) Vliv odběratelů

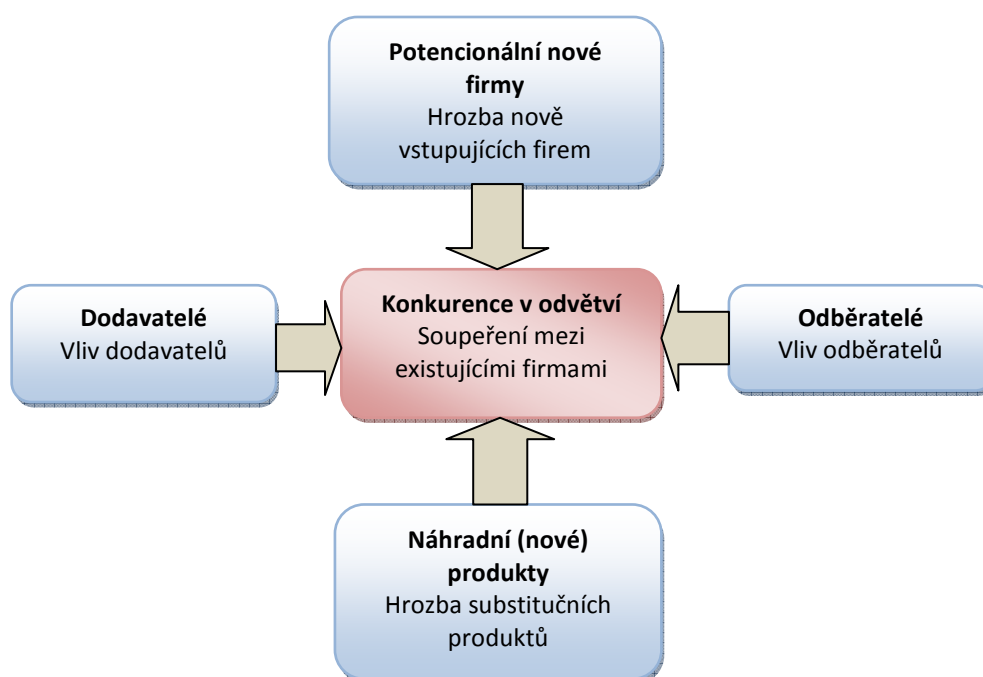
Síla kupujících roste, jestliže mají možnost tlačit ceny dolů, požadovat vysokou kvalitu či lepší servis, mohou se stát hrozbou.[13]

4) Hrozba substitučních produktů

Jedná se o produkty, které se dokáží navzájem nahradit. Tyto substituty jsou pro podnik hrozbou, jelikož snižují cenu a tím i zisk podniku.

5) Vliv dodavatelů

Síla dodavatelů roste, jestliže mají možnost zvýšit ceny a podnik musí toto zvýšení buď akceptovat anebo přistoupit na nižší kvalitu dodávek.



Obrázek 3.7 Porterova analýza pěti konkurenčních sil; Zdroj: [13] str. 39

3.4.2 SLEPT analýza

Jelikož firma nemůže své makroprostředí sama ovlivnit, musí jej alespoň co nejdůkladněji a průběžně sledovat, zkoumat jeho dynamiku a další vývoj. Makroprostředí totiž s sebou nese zásadní podmínky dalšího rozvoje daného trhu. [8] Pro jeho sledování slouží **SLEPT analýza**.

1) Sociální prostředí

Vlivy sociálního prostředí výrazně ovlivňují celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Jedná se především o vlivy ukazující podobu poptávky, postoj k výrobkům, k reklamě, firmě nebo motivaci ke spotřebě. Sociální prostředí je ovlivňováno životní úrovní obyvatelstva, demografickým a kulturním prostředím.

2) Legislativní prostředí

Zde musejí firmy respektovat platné zákony a předpisy i postoje zájmových skupin, které se dotýkají podnikatelských aktivit.

3) Ekonomické prostředí

Ke svému podnikání firmy potřebují znát strukturu příjmu obyvatelstva, výši jeho úspor, dluhů a dostupnost úvěrů.

4) Přírodní prostředí

Firmy by měly včas identifikovat důsledky nedostatku přírodních surovin a energetických zdrojů, devastaci přírody a měnící se roli státu při ochraně životního prostředí.

5) Technologické prostředí

Firmy by měly brát v úvahu zrychlující se tempo technologických změn, vznik nových inovačních příležitostí, měnící se nároky na financování výzkumných a vývojových prací a rostoucí vliv státních regulací v souvislosti s novými technologickými změnami.

3.5 Marketingový výzkum trhu

Marketingový výzkum je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.

Marketingový manažeři často požadují vypracování výzkumných studií zaměřených na specifické problémy a příležitosti firmy. Potřebují například znát

konkurenční postavení na trhu, preference zákazníků, prognózu poptávky pro příští rok nebo účinnost propagace.[7]

Marketingový pracovníci mohou pro svoje výzkumy využívat buď **primární sběr** informací na základě metod dotazování, pozorování a experimentováním anebo pomocí **sekundárního sběru** informací získaného ze zdrojů vytvořených v minulosti.

Primární zdroje informací získáme buď **kvantitativním** anebo **kvalitativním výzkumem**. Kvantitativní výzkum zjišťuje především faktické a kvalitativně zjistitelné údaje. Kvalitativní (psychologický) výzkum na rozdíl od kvantitativního výzkumu je vyjádřen na základě pocitů, názorů a nikoliv na základě číselných údajů.

Sekundární zdroje informací získáme z **vnějších a vnitřních zdrojů**. Mezi vnější zdroje patří oficiální statistiky, knihovny, výzkumy apod. K vnitřním zdrojům patří kartotéky, údaje o prodejkách a nákupech apod.

Účelem marketingového výzkumu je tedy shromáždit důležité informace o příslušném marketingovém mikroprostředí a makroprostředí firmy.

Postup marketingového výzkumu:[16]

Na začátku každého marketingového výzkumu je potřeba si sestavit určitý sled kroků, kterých se budeme při postupu držet.

1. krok - definování problému a cílů výzkumu

Definování problému a určení cíle výzkumu je mnohdy nejdůležitějším krokem v celém marketingovém výzkumu. Lze skutečně říci, že „dobře definovaný problém je napůl vyřešený problém“.

2. krok - analýza situace

Po definování základního problému, který chceme výzkumem řešit, provádíme analýzu situace v informační oblasti, tj. které informace jsou pro řešení potřeba, které z nich jsou dostupné a které je zapotřebí zajišťovat. Pracujeme tedy s primárními a sekundárními zdroji informací.

3. krok - sběr informací

Podle charakteru problému se rozhodujeme, jakým způsobem primární informace získáme. Kromě charakteru problému toto rozhodnutí také závisí na časových a finančních možnostech.

4. krok - analýza a interpretace informací

Po shromáždění informací prostřednictvím kteréhokoli typu výzkumu následuje analýza a interpretace. U kvalitativního výzkumu analyzujeme statistické veličiny například četnost výskytu, střední hodnoty, míru závislosti mezi proměnnými apod. u kvalitativního výzkumu je analyzován každý případ jednotlivě, jsou vyhodnocovány použité psychologické postupy, jde o nalezení příčin a motivů.

5. krok - závěrečná zpráva

Závěrečný krok představuje zpracování a prezentaci závěrečných výsledků.

3.6 SWOT analýza

K identifikaci nejdůležitějších vnitřních silných a slabých stránek podniku a vnějších příležitostí a hrozeb se využívá SWOT analýza, která tak určuje směr budoucího vývoje podniku.

- ✓ S- strenghts- silné stránky
- ✓ W- weakness- slabé stránky
- ✓ O- opportunities- příležitosti
- ✓ T- threats- hrozby

○ Silné a slabé stránky podniku

Jedná se o vymezení silných a slabých míst uvnitř podniku jako jeho vnitřních předpokladů ke zhodnocení příležitostí a odvrácení hrozeb vnějšího prostředí. Hodnocení by mělo být prováděno pravidelně a objektivně.

- **Příležitost podniku**

„... je představována přitažlivou oblastí, v níž podnik pomocí marketingových činností získá výhody.“ [14]

- **Ohrožení podniku**

„...je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést, v případě absence účelných marketingových aktivit, k narušení firmy.“[14]

SWOT analýza je výchozím materiálem pro hledání marketingových cílů a adekvátních strategií, které mají tyto cíle dosáhnout. Dobrá strategie bude taková, která:

- ⇒ Vychází ze silných stránek a plně je využívá;
- ⇒ vyhýbá se, eliminuje a potlačuje slabé stránky a snaží se je odstraňovat;
- ⇒ směřuje k využití tržních příležitostí;
- ⇒ zmírňuje reálnost hrozeb nebo se snaží snížit riziko a rozsah dopadů.

4 Analýza současného stavu firmy Gremis s.r.o.

Výchozím bodem pro návrh marketingové strategie bude analýza obecného, oborového a vnitřního okolí prodejny, které budou dále sloužit jako podklad pro vytvoření SWOT analýzy.

4.1 Analýza obecného okolí

Analýzou obecného okolí zmapují veškeré možné vlivy, které na prodejnu firmy působí zvenčí, a které jsou pro ni velmi málo či dokonce vůbec dopředu předvídatelné. Vedení firmy musí znát své obecné okolí, které v případě změn sice ovlivnit nemůže, ale může na ně alespoň pružně reagovat.

4.1.1 SLEPT analýza

1) Sociální prostředí

Jedná se o citlivé sociální jevy, jako jsou zaměstnanost a nezaměstnanost, práce a mzdy, životní úroveň obyvatelstva a jiné.

Celková zaměstnanost v České republice se ve 4. čtvrtletí 2009 snížila proti stejnému období roku 2008 o 106,2 tis. osob, míra zaměstnanosti (15-64letých) dosáhla 65,3 % a meziročně tak klesla o 1,6 procentního bodu. Počet nezaměstnaných osob podle metodiky ILO se meziročně zvýšil o 154,2 tis. osob, počet dlouhodobě nezaměstnaných se přitom zvýšil pouze o 5,6 tis. osob. Obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých meziročně vzrostla o 2,9 procentního bodu na 7,3 %. [18]

⇒ Nevyšší meziroční pokles zaměstnanosti od roku 1999.

Ve 4. čtvrtletí 2009 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v celém národním hospodářství na 25 752 Kč, což je o 1 268 Kč (5,2%) více než ve stejném období roku 2008. Spotřebitelské ceny se za 4. čtvrtletí 2009 v porovnání se stejným obdobím předchozího roku zvýšily pouze o 0,4%, reálná mzda tedy vzrostla o 4,8%. Jedná se o nejvyšší růst reálné mzdy za posledních osm čtvrtletí. Tento relativně vysoký růst byl však ovlivněn

strukturálními vlivy, zejména propouštěním zaměstnanců s nižšími mzdami a poklesem nemocnosti. Objem mezd poklesl o 2,4 %, počet zaměstnanců o 6,9 %.

[19]

⇒ **Růst průměrné mzdy byla ovlivněna propouštěním a nižší nemocností.**

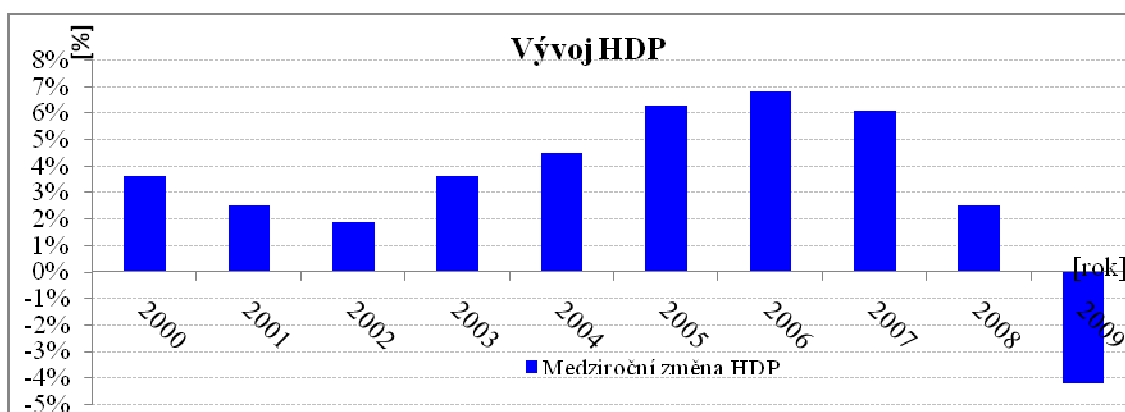
V posledních letech je stále více trendy se stěhovat z velkých měst na jejich okraj nebo na venkov. Požadavky moderního člověka na bydlení se s dobou stále zvyšují. Lidé se stěhují za kvalitativně vyšší úroveň bydlení i životního prostředí v dobré dojezdové vzdálenosti od místa zaměstnání.

2) Legislativní prostředí

Podnik je ovlivněn nejen zákony, vyhláškami a nařízeními, ale i celou politickou situací země. V současné době, kdy se hovoří o finančních problémech evropských zemí, vzrůstá nejistota zejména u investorů. Tato nejistota se neblaze promítá do celého hospodářství. Státní deficit České republiky se prohlubuje. V loňském roce schodek státního rozpočtu byl rekordních 192,2 miliardy korun, na letošní rok byl schválen deficit ve výši 163 miliard korun, který je potřeba dodržet. Jako úsporné opatření, které má za cíl udržet deficit státního rozpočtu je jedno procentní zvýšení sazby DPH z 19% na 20% (resp. z 9% na 10%) a zvýšení spotřebních daní.

3) Ekonomické prostředí

Ve druhé polovině roku 2008 a počátkem roku 2009 došlo k propadu české ekonomiky. Příčinou byla globální ekonomická krize, která dolehla na všechny trhy v regionu. Díky obezřetnosti bank při poskytování úvěrů, Česká republika i většina zemí EU prochází krizí relativně dobře. Bohužel určité následky jako je zpomalení růstu HDP, který klesl ve srovnání s rokem 2008 na - 4,1% nebo propouštění zaměstnanců v některých odvětvích, krize zanechala. Týká se to zejména odvětví v oblasti obchodu, podnikatelských služeb a stavebnictví. Jelikož nyní banky jsou v prověřování svých klientů ještě obezřetnější, dochází tak k omezování poskytnutí úvěru do některých sektorů investic, jako jsou hotely a penziony.



Graf 4.1 Vývoj HDP v % za jednotlivé roky; Zdroj: [20]

Proto další vývoj na trhu stavebnin je ovlivněn těmito faktory:

- **Celkový stav české ekonomiky** - pokud bude i nadále probíhat stav recese či dokonce bude přetrvávat vlna finanční krize, bude se tento stav projevovat ve státním sektoru (fiskální a rozpočtová politika, dotace, poptávka státu po nemovitostech), v úvěrové politice centrální banky a komerčních bank i jednotlivých sektorech.
- **Míra nezaměstnanosti** - jestliže stoupne ještě výrazněji nezaměstnanost nad svou obvyklou hranici 5 % nebo vzroste nezaměstnanost sektorově (sklářství, textilní průmysl, automobilový průmysl včetně dodavatelů), popřípadě regionálně, ovlivní to přirozeně lokální trhy nemovitostí. Velikost obytných sídel je zásadně přímo úměrná počtu pracovních příležitostí, a pokud počet těchto příležitostí střednědobě nebo dokonce dlouhodobě klesne, zmenší se následně i počet obyvatel dané obce. [22]
- **Politický vývoj v České republice i v ostatních zemích** - politická stabilita a kvalita politického režimu a systému ovlivňuje trh nemovitostí a s tím související trh stavebnin. V současné době Česká republika neprochází žádnými napětími- jsou respektována lidská práva, nejsou problémy v zahraniční politice, funguje soudní systém a Česká republika je členem mezinárodních organizací, jako je Evropská unie, OECD a NATO.

- **Úvěrová politika bank** - většina kupujících využívá k uhrazení ceny nemovitostí úvěr. Úvěrová politika bank tedy zásadně ovlivňuje trh s nemovitostmi.
- **Cena stavebních prací** - v roce 2008 docházelo k prudkým změnám cen jak stavebních materiálů a dílů, tak i cen staveních a montážních prací. V průběhu ledna až listopadu 2008 ceny nejprve stouply a následně klesly o 40%. Je tedy velmi obtížné dopředu kalkulovat s náklady na stavbu.
- **Demografický vývoj** - dochází k celkovému stárnutí populace a zhoršení tak poměru ekonomicky aktivního a ekonomicky pasivního obyvatelstva. V krátkém období se tento trend nějak nepromítne. Jednak se osamostatňují silné populační ročníky ze sedmdesátých let minulého století a jednak je případný úbytek populace kompenzován vyššími kvalitativními (i kvantitativními) požadavky na bydlení.

4) Přírodní prostředí

V posledních letech je ve stavebním průmyslu kladen větší důraz na výběr a použití takových materiálů, konstrukcí a technologií, které kromě běžných požadavků na kvalitu, spolehlivost a funkčnost zvyšují také jejich hodnotu z hlediska environmentálního. Vždyť hlína, dřevo a kámen jsou přírodními materiály užívané pro stavby od nepaměti.

Na jaře loňského roku Ministerstvo životního prostředí zavedlo program Zelená úsporám. Cílem programu je zajistit realizaci opatření vedoucích k úsporám energie a využití obnovitelných zdrojů energie v rodinných a bytových domech. Lidé mají možnost v rámci programu podat žádost o dotaci. Státní fond životního prostředí rozdál žadatelům o příspěvky na zateplení domu či změnu vytápění v programu Zelená úsporám miliardu korun. Ovšem tento program není pro firmu Gremis nijak zajímavý. Dotace nejsou tak velké ve srovnání s náklady na realizaci a poptávka po programu je tedy velmi nízká.

5) Technologické prostředí

Stejně asi jako v každém odvětví, je i ve stavebnictví brán zřetel na technologie. Jedná se hlavně o výběr těch technologií, které urychlí dobu výstavby, výrazně zvýší úspory na provoz domu a usnadní provádění změn vzhledem k budoucím přáním uživatelů.

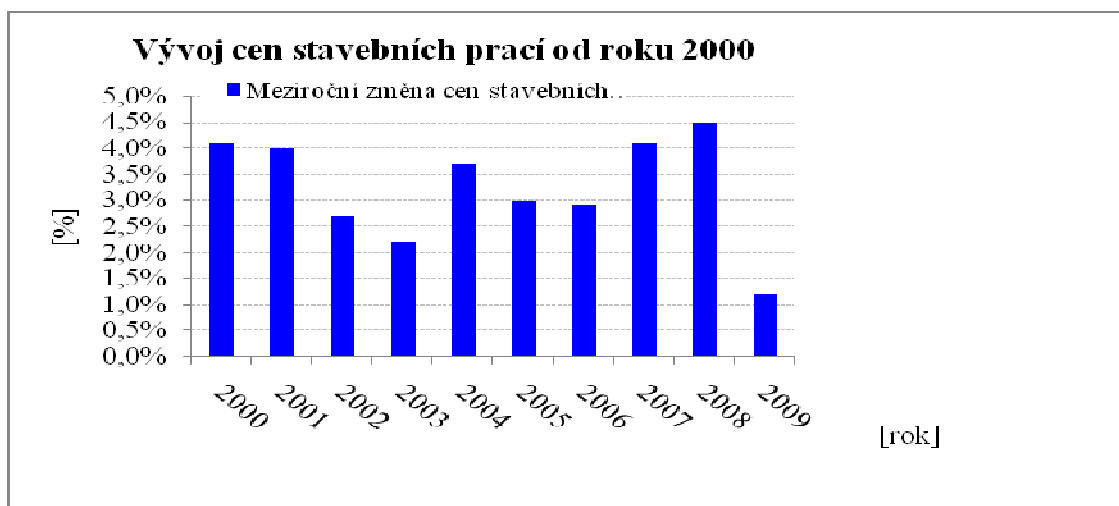
4.2 Analýza oborové okolí

Analýzou oborového okolí, získám informace o okolí, se kterým prodejna spolupracuje a které svým působením ovlivňuje.

4.2.1 Analýza trhu

V roce 2009 bylo zahájeno o 14,3% méně bytů než v roce 2008, stavební úřady vydaly o 7,8% stavebních povolení méně a celková hodnota nově uzavřených stavebních zakázek v České republice klesla o 26,4% oproti roku 2008. Vývoj ve stavebnictví bude patrně kopírovat vývoj domácí ekonomiky. [21] Tempo růstu z let minulých si podle SPS (Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR) udrží pouze dopravní stavitelství, růst by měl nastat také v energetických projektech, naopak hluboký propad čeká výrobce stavebních materiálů a oblast pozemního stavitelství, zejména ale bytové výstavby.

Ještě před dvěma lety poptávka tlačila ceny nahoru, dodavatelé přirozeně a tržně reagovali na stav trhu, byla to příležitost k tomu, aby marže rostly. Ten převis poptávky nad nabídkou zmizel a nyní stavební firmy na to budou muset reagovat- šetřit vlastní náklady, hledat rezervy ve své ekonomice.



Graf 4.2 Vývoj cen stavebních prací od roku 2000 až 2009; Zdroj: [20]

4.2.2 Analýza konkurence

V kraji Vysočina působí celkem 44 společností, podnikajících v oblasti prodeje stavebních materiálů a keramické sanity. Z tohoto počtu tři z nich působí přímo ve Velkém Meziříčí. Jedná se o společnosti: **Stavmat IN a.s.**, **Sanimat s.r.o.** a **Stavebniny Libor Smejkal**.

Stavmat IN, a.s.- tato firma na trhu působí od roku 2000 a v současné době má otevřeno dvanáct prodejen po celé České Republice. Předmětem podnikání je nákup a prodej stavebního materiálu, sanity a doplňkového sortimentu jako jsou okna a dveře. Firma se specializuje spíše na velkoobchodní než na maloobchodní prodej. V rámci velkoobchodního prodeje firma zabezpečuje dodávky stavebního materiálu pro stavebniny v rámci celé České republiky a to dovozem ze Slovenské republiky a nákupem od tuzemských výrobců.

Sanimat s.r.o.- jedná se o rodinnou firmu, která byla založena roku 1997. Firma se specializuje na velkoobchodní a maloobchodní prodej obkladů, dlažeb a vybavení koupelen. Je to jediná společnost, která podniká pouze v oblasti keramické sanity přímo ve Velkém Meziříčí.

Stavebniny Libor Smejkal- fyzická osoba- jedná se o rodinnou firmu, která vznikla v roce 1993 a kromě pobočky ve Velkém Meziříčí, má ještě jednu prodejnu v Třebíči. Společnost se svojí nabídkou soustředí pouze na stavební materiál.

Pro lepší představivost velikosti konkurence uvádím tabulku 4.1 s informacemi o jednotlivých společnostech.

Společnosti	Sortiment	Prodeje 2006 (v tis.) Kč	Prodeje 2007 (v tis.) Kč	Prodeje 2008 (v tis.) Kč	Počet zaměstnanců	Umístění
Gremis s.r.o.	Stavební materiál, sanita, doplňky	91 162	96 494	77 000	12	2.
Stavmat IN a.s.	Stavební materiál, sanita, doplňky	979 907	1 211 512	1 187 009	99	1.
Sanimat s.r.o.	Sanita	19 273	27 987	34 594	8	3.-4.
Stavebniny Libor Smejkal	Stavební materiál	neznáme	neznáme	neznáme	9	3.-4.

Tabulka 4.1 Přehled konkurence; Zdroj: [Vlastní zpracování]

Při pohledu do tabulky je patrné že dominantní firmou na trhu ve Velkém Meziříčí je akciová společnost Stavmat IN, která zaměstnává 99 zaměstnanců a její průměrné tržby za roky 2006 až 2008 jsou kolem 1 000 000 tis. Kč. Jelikož se firma specializuje převážně na velkoobchodní prodej, tak vzhledem k cílové skupině svých zákazníků, nepředstavuje firma pro firmu Gremis konkurenci tak velkou.

V dalším umístění (druhém) si vede společnost Gremis s 12 zaměstnanci na prodejně jak ve Velkém Meziříčí, tak ve Žďáře nad Sázavou a s průměrnými tržbami ve výši kolem 88 000 tis. Kč.

Která ze společností se nachází na 3. a 4. místě není zcela jasné, kvůli nedostatku informací o společnosti Staveniny Libor Smejkal. Každopádně je jasné, že se jedná o malé společnosti, které si nemohou na trhu dovolit tolik hýbat cenami jako společnost Stavmat IN a tedy pokud si firma Gremis povede dobře, neměly by tyto dvě společnosti být pro ni konkurencí. Z tabulky je sice patrné, že největší meziroční pokles tržeb mezi roky 2007 a 2008 má společnost Gremis, ale to bude patrně zapříčiněno organizačními záležitostmi související se změnou prodejny.

4.2.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil

1) Hrozba nově vstupujících firem

Hrozba vstupu nových firem do odvětví je nepravděpodobná. Ve Velkém Meziříčí působí včetně firmy Gremis celkem tři zavedené stavební společnosti a jedna společnost, podnikající v oblasti sanitní keramiky. Všechny společnosti jsou ve svém kraji známé, mají vybudovanou tradici, dobré jméno a síť svých zákazníků. Prorazit mezi nimi by byl úkol téměř nemožný. Nová firma navíc kromě nákladů na rozjezd firmy by musela vložit také zvýšené náklady na svoje uvedení na trh (reklama, předvádění, služby apod.) a to je velmi finančně náročné. Také nesmíme opomenout fakt, že období finanční krize stále přetrvává- klesá celková kupní síly, půjčky se stávají méně dostupné a je tedy nutno očekávat výrazný pokles poptávky zákazníků po výstavbě domů. Vstup nových konkurentů je tedy velmi obtížný. Možnost hrozby vstupu připadá až po ukončení stávající krize.

2) Soupeření mezi existujícími firmami

Jak jsem již zmínila výše, ve Velkém Meziříčí působí další dvě stavební společnosti a jedna se specializací na prodej sanity. Rivalita mezi podniky není tak vysoká, zatím si každý našel své místo na trhu a vzhledem k tomu, že všechny čtyři společnosti působí v regionu dlouho, tak každá z nich má již vytvořenou stálou klientelu, která se k nim opakovaně vrací. Ovšem je potřeba být ve střehu a neustále na firmě, na jejích produktech, službách a nabídkách pracovat.

Jelikož se jedná o výrobky totožné, určitá cenová konkurence tu je. Zejména společnost Stavmat IN a.s. by pro Gremis mohla být určitou hrozbou! Jedná se o velkou společnost, s několika pobočkami po celé ČR, která si může dovolit určovat ceny na trhu. Firmy Stavebnictví Libor Smejkal a Sanimat s.r.o. určitou konkurenci také představují, ale ne tak velikou. Obě společnosti jsou malé a nemohou si dovolit své ceny dlouhodobě snižovat. Firmy si tedy mohou navzájem konkurovat jinými formami, jako jsou dodací lhůty, servis, služby, reklama apod.

Vedení Gremis s.r.o. plánuje do budoucna postupně zavést další služby, pomocí kterých by prodejna firmy mohla být o krok před konkurencí. Jedná se o tyto rozšiřující služby:

- ⇒ Realizace koupelnového interiéru;
- ⇒ Návrhy barevného provedení fasád z fotek domu;
- ⇒ Návrhy na řešení venkovních ploch okolo domu (dlažby, zídky, tarasy, prvky zahradní architektury);

Také se společnost chystá v létě tohoto roku začít realizovat některé kroky marketingové strategie, které jsou uvedeny v další části diplomové práce.

3) Vliv odběratelů

Ve stavebnictví je vliv zákazníků obecně vysoký. Existuje řada dodavatelů, zároveň klesá kupní síla, a tak zákazníci tlačí na prodejní ceny. Firma se specializuje na maloobchodní prodej a jejími zákazníky jsou dva typy spotřebitelů- průmysloví spotřebitelé a přímí spotřebitelé.

Průmysloví spotřebitelé nakupují zboží s cílem spotřebovat je ve své výrobě. Přímí spotřebitelé jsou ti zákazníci, kteří nakupují zboží pro vlastní potřebu- na ty se chce firma více zaměřit a tento druh klientely rozšířit. Jedná se zejména o potenciální zákazníky z okolních obcí ve vzdálenosti 10-15km od Velkého Meziříčí.

4) Hrozba substitučních produktů

Kromě klasických stavebních materiálů jako je beton, cihly apod. existuje i alternativní stavební materiál - dřevo. Ovšem tento levnější materiál nemůže plně nahradit klasické stavební materiály.

5) Vliv dodavatelů

Firma má několik dodavatelů, s kterými dlouhá léta spolupracuje. Za dobu jejich spolupráce má s nimi dojednané slevy, které by se změnou dodavatele trvalo vybudovat. Jejich odběratelsko-dodavatelské vztahy jsou na velmi dobré úrovni.

Navíc v dnešní době si každý svého stálého loajálního zákazníka váží a není tedy předpoklad, že by mezi dodavateli a prodejnou Gremis došlo k ukončení spolupráce. K důležitým dodavatelům patří společnosti:

Hasit a.s.

Jedná se o celoevropsky působící firmu s výrobními závody ve čtyřech různých zemích - v Německu, Slovensku, Rumunsku a v České republice, kde má společnost čtyři pobočky. Nejvýznamnější pro Gremis je pobočka v Brně, která ji dodává potřebný materiál. Společnost Hasit je uznávaným partnerem architektů, obchodníků, zpracovatelů i stavebníků a poskytuje svými výrobky kompletní program pro celou stavební sféru. Hasit zajišťuje pro Gremis dodávku malt, betonu, omítek, obkladů a vápenatých a křemičitých písků.

Koupelny JAS s.r.o.

Jedná se o největší vzorkovou prodejnu na Moravě, která zaujímá přední pozici mezi velkoobchody s obkladovými materiály. Společnost pro Gremis dodává obklady, dlažby a sanitu. Většina zboží je od výrobců RAKO, Keramika Paradyz a Keramika Opoczno. Společnost také vlastní rozsáhlý vozový park, pomocí kterého je zajištěna rychlá dodávka zboží.

Tondach Šlapanice s.r.o.

Jedná se o společnost, která má dlouholetou tradici výroby zdících materiálů a krytin. Tento výrobní závod je nejen u Gremis, ale i u ostatních stavebních společností velmi oblíben pro svůj vysoce kvalitní a široký sortiment, s dlouholetou trvanlivostí, zárukou a cenovou dostupností.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

V analýze vnitřního prostředí se zabýváme jednotlivými složkami marketingového mixu, které úzce souvisí s prostředím a kulturou prodejny Gremis.

4.3.1 Marketingový mix- 4P

V marketingovém mixu shrnu podstatné informace o současné produktové, cenové, distribuční a komunikační strategii prodejny.

Dílčí cíle marketingového mixu prodejny:

- ✓ Plnit preference zákazníků v oblasti sortimentu a služeb;
- ✓ Tvořit zisk, který pokryje veškeré náklady spojené s nákupem zboží včetně obchodní marže 15-20%;
- ✓ Optimalizovat skladové položky;
- ✓ Dodávat zboží na určené místo zákazníků ve smluvených termínech;
- ✓ Udržovat si přátelské vztahy se zákazníky a okolím.

Produkt (Product)

Cíle produktové strategie:

- ✓ Plnit preference zákazníků v oblasti sortimentu a služeb.

Prodejna firmy Gremis, nabízí širokou paletu stavebních produktů a snaží se o kompletní sortiment pro všechny odvětví stavebnictví „**pod jednou střechou**“. Jedná se o tyto druhy materiálu:

- Stavebniny
 - Směsi (cement, vápno, štěrk, písek...)
 - Betonové výrobky (panely, betonové dlažby...)
 - Zdící materiál (cihly, tvárnice...)
 - Komínové systémy
 - Střešní krytiny

- Sanitární keramika
 - Obklady a dlažby
 - Kompletní vybavení koupelen (vodovodní baterie, vany, sprchové kouty...)
- Tepelné izolace
 - Polystyren
- Stavební chemie
 - Fasádní barvy
 - Tmely
 - Lepidla
- Ostatní
 - Sádrokartony
 - Dveře
 - Kování
 - Nářadí a nástroje
 - Pracovní pomůcky
- Služby
 - Poradenství
 - Návrhy a vizualizace koupelen
 - Výpočet ceny a spotřeby materiálu
 - Rozvoz materiálu

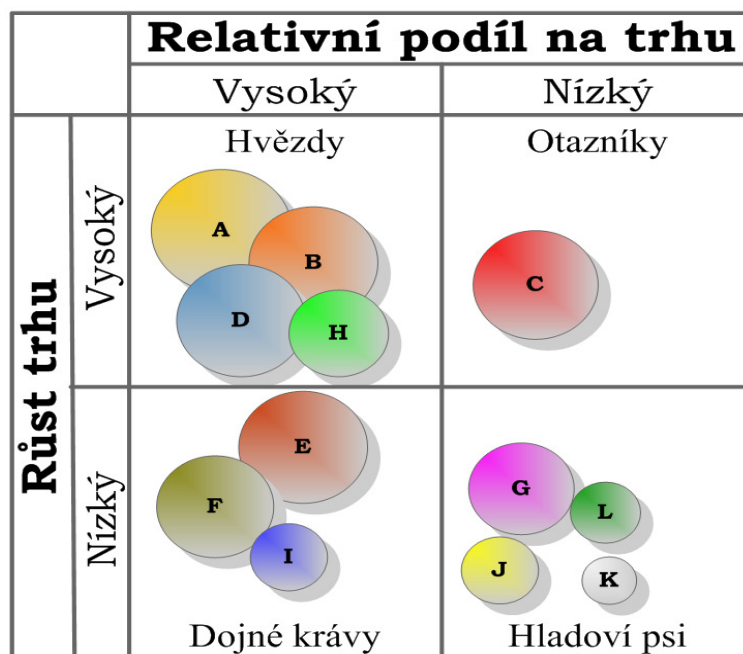
Pro zmapování situace dosavadního vývoje tržeb jednotlivých sortimentů a pro podklad k vytvoření marketingové strategie jsem použila portfoliový model BCG. Tento model znázorňuje postavení, která zaujímá každý produkt podle míry růstu trhu a relativního podílu na trhu. Každý produkt je zařazen do některého ze čtyř kvadrantů. Různé velikosti jednotlivých kroužků proporčně představují objem prodeje analyzovaného produktu.

Potřebné informace pro sestavení modelu jsem získala od vedoucího prodejny a z výsledků tržeb jednotlivých produktů prodejny z let 2007 až 2009. Podíl jednotlivých produktů na tržbách je zaznamenán v tabulce 4.1.

	Sortiment	Podíl na tržbách
A	Směsi	19%
B	Obklady, dlažby	17%
C	Keramický nábytek	15%
D	Betonové výrobky	12%
E	Tepelná izolace	10%
F	Zdicí materiály	7%
G	Komínové systémy	6%
H	Fasádní barvy	4%
I	Střešní krytiny	4%
J	Sádrokarton	4%
K	Dveře, kování	1%
L	Nářadí	1%

Tabulka 4.2 Podíl na tržbách jednotlivých sortimentů; Zdroj: [Vlastní zpracování]

Údaje z tabulky 4.1 jsem zařadila do výsledného modelu BCG, který je znázorněn níže na obrázku 4.1.



Obrázek 4.1 Model BCG; Zdroj: [Vlastní zpracování]

Z obrázku 4.1 modelu BCG vidíme, že nejvíce sortimentu se nachází v kvadrantu- **hvězdy** a **hladoví psi**.

Produkty, které leží v kvadrantu **hvězdy**, se vyznačují, jak vysokým tempem růstem trhu, tak i velkým podílem na něm. Tyto produkty je potřeba, co nejdéle v tomto kvadrantu držet.

Naopak v kvadrantu **hladoví psi** jsou zařazeny produkty, které dosahují, jak malého růstu trhu, tak i malým podílem na něm.

Dalších několik produktů je umístěno v předposledním kvadrantu **dojné krávy**, jedná se o produkty, které jsou nejvíce ziskové, zaujímají velký podíl na trhu, ale mají už menší tempo růstu

V posledním, čtvrtém kvadrantu jsou **otazníky**- sem je přiřazen pouze jeden výrobek, u kterého zatím není patrné, jestli bude na trhu úspěšný a stane se z něj hvězda anebo naopak na trhu neuspěje a stane se z něj hladový pes.

Cena (Price)

Cíle cenové strategie:

- ✓ Tvořit zisk, který pokryje veškeré náklady spojené s nákupem zboží včetně obchodní marže 15-20%.

Ceny stavebního materiálu jsou u mnoha firem velmi odlišné a jejich tvorba závisí na několika faktorech. Například na vstupních surovinách použité při výrobě, na konkurenční a marketingových akcích výrobců, sezónním obdobím apod.

Prodejna Gremis prodává své produkty buď za cenu převzatou od výrobců, v té je započítaná i marže, anebo si cenu stanoví sama včetně několikaprocentní marže. Cenu si stanoví sama v případě, kdy se jedná o větší odběr zboží. Při stanovování ceny také firma využívá různé nástroje, které zvýhodňují kupující při nákupu. Jedná se o podobu nejrozličnějších slev:

- ✓ Skonto → dřívější úhrada faktury;
- ✓ Množstevní rabat → při nákupu většího objemu zboží;
- ✓ Sezónní sázky → při nákupu mimo sezónu;

- ✓ Prémie → pravidelným zákazníkům.

Jak jsem již výše zmínila, na Vysočině podniká kolem 44 společností, podnikajících v oblasti prodeje stavebních materiálů a sanitární keramiky, z toho čtyři z nich působí přímo ve Velkém Meziříčí. Cenová rivalita mezi firmami ve Velkém Meziříčí zatím není tak zřetelná. Důvodem je, že všechny čtyři firmy si našly na trhu stálé zákazníky, se kterými si vybudovaly přátelské vztahy. Firmy dávají svým zákazníkům různé slevy a odběratelské výhody, a tak zákazníci nemají důvod přecházet ke konkurenci. Cenová konkurence zatím nehrozí ani ze strany ostatních firem, působících na Vysočině. Ceny stavebnin mohou být v jednotlivých firmách lehce odlišné, ale ne natolik, aby se zákazníkovi z Velkého Meziříčí vyplatilo odebírat sortiment z okolních obcí na Vysočině.

Distribuce (Place)

Cíle distribuční strategie:

- ✓ Optimalizovat skladové položky;
- ✓ Dodávat zboží na určené místo zákazníků ve smluvených termínech.

Firma se specializuje pouze na maloobchodní prodej, kde jejími zákazníky jsou průmysloví spotřebitelé a přímí spotřebitelé. Firma distribuuje své zboží prostřednictvím dvou prodejen, které jsou umístěny ve vlastních areálech firmy, kde jsou také i skladové haly. Výši zásob na skladě určuje vedoucí prodejny, který vychází z dlouholetých odborných zkušeností v návaznosti na požadavky zákazníka.

Zboží si zákazníci odváží buď vlastními dopravními prostředky anebo mohou využít možnost přepravy stavebního materiálu nákladními auty firmy. Ta vlastní vozový park celkem o pěti nákladních vozech.

Komunikace (Propagation)

Cíle komunikační strategie:

- ✓ Udržovat si přátelské vztahy se zákazníky a okolím.

Komunikace je jeden ze článků marketingového mixu, ve kterém firma nemá úplně jasno. S každoroční přicházející sezónou se vedení firmy snaží přijít s novou lákavou reklamní akcí, která by potenciální a stálé zákazníky upozornila na prodejnu firmy. Ovšem většina zvolených reklamních akcí nemá tak velkou úspěšnost, jak vedení očekává. Firma si je vědoma, že pokud chce, aby se o ní vědělo, musí dát o sobě vědět. Otázka je jakým způsobem má o sobě dát vědět? Za poslední dva roky, kdy byla nově otevřena prodejna, firma použila tyto komunikační kanály:

Reklama

○ Internetové stránky

Samotná prodejna firmy má své vlastní internetové stránky, které jsou na adrese www.stavebniny-gremis.cz. Oproti konkurenci mají stránky poutavý vzhled a jsou přehledné. Člověk na nich najde vše potřebné. Popřípadě, pokud něco zákazníkovi na stránkách chybí nebo potřebuje rychle poradit, může využít chatu, který je na stránkách nainstalovaný.

Náklady:

O tvorbu a údržbu internetových stránek se stará externí firma, která si účtuje 300,-Kč/hod. Za kompletní zpracování zcela nové internetové prezentace prodejna jednorázově zaplatila 30 000,- Kč včetně DPH.

○ Směrovací cedule na dálnici

Dalším využívaným reklamním kanálem, jsou směrovací cedule na prodejnu Gremis ze sjezdu z dálnice.

Náklady:

Za jednu informační ceduli na dálnici firma měsíčně platí pronájem 1 500,- Kč. Celkem tedy 3 000,- Kč včetně DPH.

- **Reklamní letáky**

V souvislosti s otevřením nové prodejny v roce 2008 firma uskutečnila několik letákových akcí, které informovaly obyvatele o existenci nové prodejny a o probíhajících bonusových akcí. Bohužel tato forma komunikace se dostatečně neosvědčila. Reakce byla velmi nízká. Mohlo to být z několika důvodů- buď lidé leták do schránky nedostali, nebo jej spolu s hromadou dalších letáků a prospektů vyhodili anebo je reklama v letáku zkrátka neupoutala.

Náklady:

V roce 2008 a 2009 prodejna oslovila obyvatele pomocí reklamních letáků. V jednom případě to byly letáky barevné, formátu A4 a ve druhém případě černobílé, formátu A5. Jelikož má Velké Meziříčí kolem 12 000 obyvatel, nechala firma v obou případech objednat 3 000 ks. Za 3 000 ks letáků formátu A4 v barevném provedení si reklamní agentura účtuje 9 090,- Kč a za 3000 ks letáků formátu A5 v černobílém provedení si účtuje 1 470,- Kč. Dále firma zaplatila 500,- Kč za grafický návrh a 300,- Kč za rozvoz 3000 ks letáků. Ceny jsou bez DPH.

Celkové náklady za tisk, grafické zpracování a rozvoz 3 000 ks letáků velikosti A4 barevného provedení stojí 9 890,- Kč a velikosti A5 černobílého provedení činí 2 270,- Kč.

Osobní prodej

Osobní prodej je zprostředkováván pomocí pultového prodeje v místě prodejny, kde zkušený a kvalifikovaný personál je zákazníkům k dispozici.

Podpora prodeje

○ Bonusové akce

V souvislosti s otevřením prodejny firma začala pořádat různé reklamní akce, kde zákazníci sbírají různé bonusy. Jednou z reklamních akcí byla velká vánoční bonusová akce, která byla spuštěna na vánoce v roce 2008. Zákazníci v průběhu roku sbírali body, které získali za určitou vyfakturovanou částku, a za které si potom mohli vybrat hodnotné ceny v podobě DVD přehrávače, televizoru, notebooku, mobilního telefonu apod. Další reklamní akcí, která byla spuštěna loňského srpna, byla akce pivo zdarma aneb „*čím víc u nás utratíte, tím víc piv dostanete*“. Za každou utracenou stokorunu zákazník získal plechovku piva.

Náklady:

Za velkou vánoční bonusovou akci v roce 2008 firma zaplatila 200 000,- Kč včetně DPH. V ceně je zahrnuta i částka za reklamní letáky 9 890,- Kč. Do bonusové akce s pivem v roce 2009 firma investovala 50 000,- Kč včetně DPH. Cena opět zahrnuje i náklady na tisk, grafické zpracování a rozvoz reklamních letáků.

○ Rabaty

Firma poskytuje různé druhy slev. Jedná se o slevy za dříve uhrazené faktury, za větší odběr zboží, za nákup zboží mimo sezónu a také poskytuje slevy stálým zákazníkům

Práce s veřejností

V tomto případě se jedná o dvojí druh komunikace. Jednak se samotným personálem firmy (vnitřní komunikace) a jednak s dodavateli, zákazníky a obyvateli v okolí firmy (vnější komunikace).

○ Vnitřní komunikace

Komunikace v organizaci je na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci pracují ve firmě několik let, dobře se navzájem znají a mají spolu i s vedením firmy dobré vztahy.

- **Vnější komunikace**

Firma každoročně podporuje Festival pod Zelenou Horou ve Žďáře nad Sázavou, účastní se různých soutěží, jako je např. Stavba Vysočiny a také pravidelně soutěží na turnaji v zimním hokeji proti ostatním meziříčským firmám.

Náklady:

Náklady na sponzorování kulturních akcí a jiných aktivit firmy v regionu se pohybují od 100 000,- Kč, ovšem tento druh komunikačního prostředku souvisí s celkovou image firmy a tedy částka nespadá do rozpočtu prodejny.

Přímý marketing

- **Poštovní schránky**

Jediným prostředkem přímého marketingu, který firma využívá, jsou reklamní letáky. Ty oslovují a informují zákazníky o reklamních akcích. Jiné prostředky přímého marketingu firma nevyužívá.

4.3.2 Marketingový mix spotřebitele-4C

Zákaznické řešení (Customer value)

Zákazník vyžaduje u zakoupeného sortimentu nejen kvalitu, ale také spolehlivé a včasné dodání objednaného zboží. Pokud má zákazník delší dobu objednané zboží, které nebylo v daný okamžik skladem a tato lhůta se stále prodlužuje, může jeho nespokojenost vést k tomu, že přejde ke konkurenci.

Zákaznické náklady (Cost to the customer)

Zákazník očekává a požaduje co nejnižší náklady spojené se zakoupením vybraného sortimentu. Dále požaduje, aby zakoupené zboží mu bylo dopraveno na požadované místo za co nejnižší náklady a v co nejkratším čase. Pokud chce prodejna v boji o zákazníka vyhrát, musí mu co nejvíc vycházet vstříc.

Pohodlí (Convenience)

Zákazník se při koupi zboží také rozhoduje podle pohodlí- podle dostupnosti prodejny a podle množství nabízeného sortimentu. Toho si je firma Gremis vědoma, a proto v loňském roce svoji prodejnu ve Velkém Meziříčí rozšířila a nově zrekonstruovala. Firma se snaží nabídku produktů a služeb stále rozšiřovat a doplňovat.

Komunikace (Communication)

Zákazník také vyžaduje profesionální přístup personálu prodejny, který je zákazníkovi ochoten poradit a pomoci vhodně vyřešit danou situaci.

4.4 Finanční analýza

Finanční analýza nám podává informace o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, která slouží zejména pro ekonomické rozhodování. Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. poměrové ukazatele. Patří sem ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Pro sestavení finanční analýzy jsem použila údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztrát firmy z roku 2006 až 2008. V době sestavení finanční analýzy jsem neměla k dispozici údaje z roku 2009.

4.4.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability vyjadřují výnosnost, ziskovost. Měří úspěšnost při dosahování podnikových cílů srovnáním zisku s jejími veličinami vyjadřujícími prostředky vynaložené na dosažení tohoto výsledku hospodaření.

POLOŽKY PRO VÝPOČET	v tis. Kč		
	2006	2007	2008
HV před zdaněním	-4 011	27 975	13 206
HV po zdanění	-4 047	21 964	10 772
Nákladové úroky	1 342	1 400	957
EBIT	-2 669	29 375	14 163
Aktiva celkem	89 912	97 468	100 761
Vlastní kapitál	25 437	47 401	58 173
Tržby	218 180	303 148	223 487
RENTABILITA	Koefficient		
	2006	2007	2008
ROA (Rentabilita celkových aktiv)	-0,030	0,301	0,141
ROE (Rentabilita vlastního kapitálu)	-0,159	0,463	0,185
ROS (Rentabilita tržeb)	-0,019	0,072	0,048
Finanční páka	3,535	2,056	1,732

Tabulka 4.3 Ukazatelé rentability; Zdroj: [Vlastní zpracování]

ROA (Rentabilita celkových aktiv) hodnotí všeobecnou efektivnost vloženého kapitálu, bez ohledu, zda se jedná o kapitál vlastní nebo cizí. Odvětvový průměr je 0,12 až 0,15. Z tabulky 4.3 vidíme, že od roku 2007 je ukazatel v souladu s odvětvovým průměrem, což znamená, že podnik má dobrou výnosnost vloženého kapitálu a nemá problémy se zadlužeností.

ROE (rentabilita vlastního kapitálu) hodnotí efektivnost vlastního vloženého kapitálu a zjišťuje, zda kapitál přinesl dostatečný výnos a zda se využívá s intenzitou odpovídajícímu investovanému riziku. Hodnoty v tabulce 4.3 vypovídají o tom, že i přes počáteční nevýnosnost vlastního kapitálu se tento stav od roku 2007 změnil a dostal se do kladných hodnot.

ROS (Rentabilita tržeb) znázorňuje poměr mezi tržbami a hospodářským ziskem. Stejně jako u předešlých ukazatelů rentability je hodnota v roce 2006 záporná, ale od roku 2007 se finanční výkonnost firmy zlepšuje.

Finanční páka udává poměr ziskovosti vlastního kapitálu k ziskovosti celkového kapitálu. Účinek finanční páky je v případě, kdy hodnoty jsou větší než 1. Jak z výpočtů vyplývá, firma těchto hodnot dosahuje ve všech sledovaných letech. To znamená, že připojením cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu příznivě působí na zvýšení ziskovosti vlastního kapitálu.

4.4.2 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity měří schopnost podniku hradit své závazky. Bez této schopnosti podnik nemůže existovat. Podnik je platebně schopný, má-li k příslušnému dni více pohotových peněžních prostředků, než kolik je splatných závazků. Obecně likviditu chápeme jako poměr toho, čím můžeme platit, tím, co je nutno zaplatit.

POLOŽKY PRO VÝPOČET	v tis.Kč		
	2006	2007	2008
Oběžná aktiva	56 558	63 136	65 472
Zásoby	24 216	13 577	14 429
Finanční majetek	908	3 606	15 961
Krátkodobé závazky	32 257	31 420	25 134
LIKVIDITA	Koeficient		
	2006	2007	2008
Okamžitá likvidita	0,028	0,115	0,635
Pohotová likvidita	1,003	1,577	2,031
Běžná likvidita	1,753	2,009	2,605

Tabulka 4.4 Ukazatelé likvidity; Zdroj: [Vlastní zpracování]

Okamžitá likvidity měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy. Doporučený standard je 0,9 až 1,1 → žádoucí je tedy velikost větší než 1, což znamená, že podnik je schopen okamžitě splatit veškeré krátkodobé závazky. Z tabulky 4.4 vidíme, že do roku 2007 měl podnik problémy s úhradou právě splatných dluhů, ale od roku 2008 začíná hodnota ukazatele směřovat k výši uvedeného standardu.

U **pohotové likvidity** je odstraněn vliv nejméně likvidní části majetku, tj. zásob a berou se v úvahu jen tzv. pohotová oběžná aktiva. Doporučený standard je 1, který by neměl být nižší, což společnost splňuje. Hodnoty ve všech sledovaných letech jsou nad doporučeným standardem a to znamená, že společnost drží optimální váhu zásob.

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát je hodnota oběžných aktiv větší než krátkodobé závazky. Čím vyšší hodnoty dosahuje tento ukazatel, tím nižší je riziko platební neschopnosti podniku. Postačující hodnoty standardu jsou mezi 1 a 2. Z tabulky 4.4 je patrné, že podnik těchto hodnot dosahuje a je tedy finančně zdravý a má dostatek pohotových zdrojů k vyrovnávání dluhů.

4.4.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti vypovídají o tom, kolik majetku podniku je financováno cizím kapitálem. Zadluženost podniku nemusí vždy znamenat jen nepříznivý jev. U finančně stabilního podniku může dočasný růst zadluženosti vést ke zvýšení ziskovosti vožených prostředků. Tyto informace zajímají především investory a poskytovatele dlouhodobých úvěrů.

POLOŽKY PRO VÝPOČET	v tis. Kč		
	2006	2007	2008
Aktiva celkem	89 912	97 468	100 761
Vlastní kapitál	25 437	47 401	58 173
Cizí zdroje	64 475	50 067	42 588
EBIT	-2 669	29 375	14 163
Nákladové úroky	1 342	1 400	957
ZADLUŽENOST	Koeficient		
	2006	2007	2008
Celková zadluženost	0,717	0,514	0,423
Koeficient samofinancování	0,283	0,486	0,577
Úrokové krytí	-1,989	20,982	14,799

Tabulka 4.5 Ukazatelé zadluženosti; Zdroj: [Vlastní zpracování]

Průměrná hodnota ukazatele **celkové zadluženosti** je 0,3 až 0,5. Do této škály hodnoty firmy spadají. Dále aktiva podniku jsou větší než cizí zdroje, což znamená, že podnik není předlužený a tedy nedochází k vysoké závislosti na cizích zdrojích.

Koeficient samofinancování vyjadřuje podíl vlastního kapitálu z celkového kapitálu. Doporučená hodnota ukazatele je minimálně 0,3 (raději více než 0,5). Tento předpoklad firma v posledních dvou letech splňuje, což znamená, že se společnost snaží o financování převážně svými zdroji.

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o tom, do jaké míry jsou úroky kryty celkově vyprodukovaným ziskem. Velikost tohoto ukazatele by měl být větší jak 3. Z tabulky 4.5 je patrné, že od roku 2007 firma drží několikanásobně vysoko nad touto hodnotou, což vypovídá o dobře prosperujícím podniku, který je schopen splácet své závazky z úroků.

4.4.4 Ukazatelé aktiv

Ukazatelé aktiv měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li podnik více aktiv, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li naopak málo aktiv, přichází o tržby, které by mohl získat.

POLOŽKY PRO VÝPOČET	v tis.Kč		
	2006	2007	2008
Tržby	218 180	303 148	223 487
Tržby za prodej zboží	73 137	78 223	62 319
Aktiva celkem	89 912	97 468	100 761
Stálá aktiva	28 334	29 080	32 441
Zásoby	24 216	13 577	14 429
Krátkodobé pohledávky	31 544	45 953	35 082
AKTIVITA	Koeficient		
	2006	2007	2008
Obrat celkových aktiv	2,427	3,110	2,218
Obrat stálých aktiv	7,700	10,425	6,889
Obrat zásob	9,010	22,328	15,489
Doba obratu zásob	120,853	63,352	84,510
Doba obratu pohledávek	52,771	55,329	57,296

Tabulka 4.6 Ukazatelé Aktivita; Zdroj: [Vlastní zpracování]

Obrat celkových aktiv měří, jak efektivně firma hospodaří se svými celkovými aktivy. Doporučený standard, ve kterém by se podnik měl držet je 1,6- 2,9, což je pro všechna období splněno. Firma tedy naplno využívá svých celkových aktiv ke své činnosti.

Obrat stálých aktiv měří, jak efektivně firma hospodaří se svými stálými aktivy (budovy, stroje, zařízení). Koeficient by měl být vyšší jak u celkových aktiv. Tato podmínka je také splněna a vypovídá o vysokém využívání výrobních kapacit.

Obrat zásob ukazuje intenzitu využití zásob. Doporučený standard je 6. Firma je ve všech sledovaných obdobích vysoko nad hranicí standardu, což značí o vysoké likviditě podniku.

Doba obratu zásob udává, jak dlouho trvá jedna obrátka, než se vymění zásoby. Čím je doba obratu zásob delší, tím je menší riziko vyplývající z nedostatku zásob, ale tím více se v zásobách váže kapitál, což snižuje výnosnost podniku. Za velice příznivý vývoj se považuje 30 dní. U většiny organizací v ČR je ale doba obratu zásob 50-100dní, což platí i pro firmu Gremis. Nad 100 dní se jedná o velice negativní vývoj.

Doba obratu pohledávek udává počet dnů, během nichž je inkaso tržeb drženo v pohledávkách. Za optimální vývoj je považována doba splatnosti pohledávek do 30 dní. Nežádoucí vývoj je při hodnotě nad 90 dní. Firma Gremis se pohybuje na hranici optimálního vývoje.

4.4.5 Celkové zhodnocení finanční situace firmy

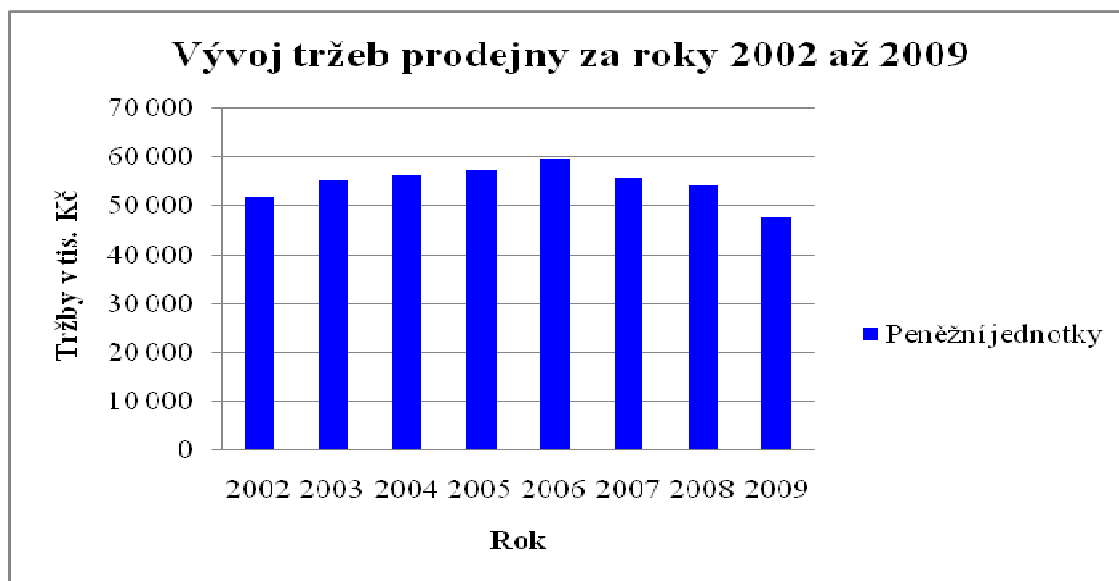
Celková finanční situace podniku je velmi příznivá. Finanční výkonnost podniku se neustále zlepšuje. Podnik nemá problémy se zadlužeností, má dostatek zdrojů k vyrovnávání dluhů, využívá efektivně svá aktiva k podnikatelské činnosti, drží optimální váhu zásob a své splatné pohledávky také drží na optimální hranici.

4.5 Analýza tržeb

Jak z hlavního cíle práce, tak z grafu 4.3 a tabulky 4.7 je patrné, že tržby prodejny začaly pozvolna v posledních třech letech klesat. V roce 2008 tržby poklesly o 10% oproti roku 2006, kdy byly tržby nejvyšší a to 59 552 tis. Kč. V roce 2009 se propadly až o 20%. Důvodem bude patrně klesající poptávka na trhu stavebnin v roce 2009.

Pro úplnost, uvádím na grafu 4.4 celkový vývoj tržeb firmy, z kterého je patrné, že růst tržeb byl po celou dobu přímo úměrný růstu podniku. Jak z finanční analýzy (kapitola 4.4), tak z grafu 4.4 vyplívá, že rok 2007 byl pro společnost zlomový. Byl to rok, kdy se finanční situace firmy zlepšila a firma dosáhla rekordních celkových tržeb v hodnotě 303 148 tis. Kč. Bohužel tento trend dlouho nevydržel a již v následujícím roce se celkové tržby propadly až o 26%. Z nedostatku informací nejsou v grafu promítnuty tržby za rok 2009, ale pravděpodobně se bude jednat o další pokles. Pokles tržeb bude patrně zapříčiněn poklesem poptávky, stejně tak jako v případě prodejny.

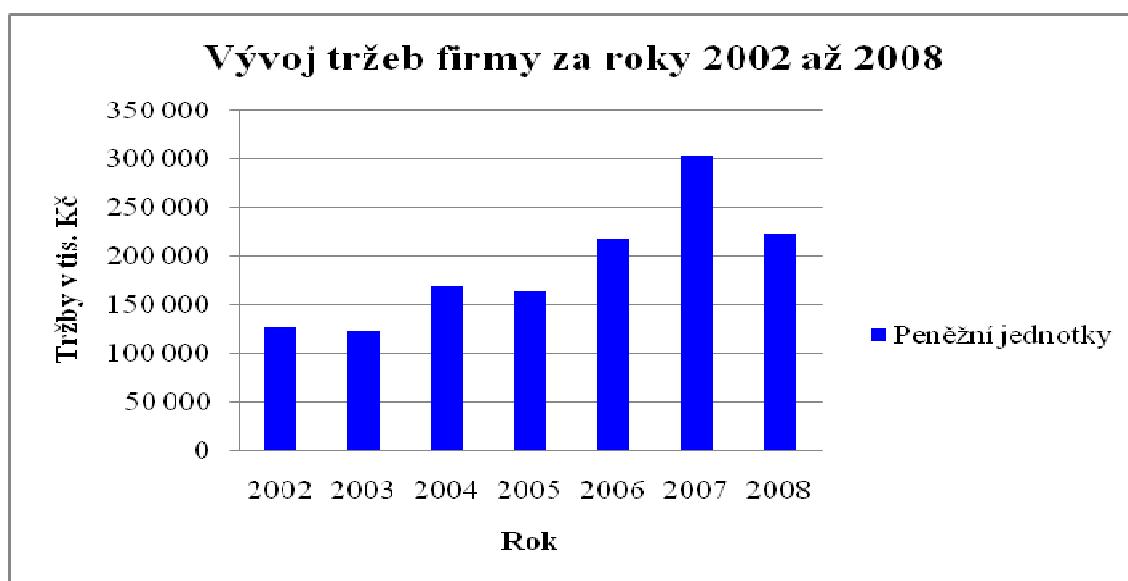
V současné době není možné očekávat rapidní růst tržeb, ale prodejna Gremis by ráda své tržby navýšila o 5% oproti roku 2008 do 2 let.



Graf 4.3 Vývoj tržeb prodejny za roky 2002 až 2008; Zdroj: [Vlastní zpracování]

Roky	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby v tis. Kč	51 715	55 051	56 004	57 243	59 552	55 603	53 919	47 492

Tabulka 4.7 Vývoj tržeb prodejny za roky 2002 až 2009



Graf 4.4 Vývoj tržeb firmy za roky 2000 až 2008; Zdroj: [Vlastní zpracování]

4.6 SWOT analýza

Pro analýzu faktorů vnitřního a vnějšího prostředí aplikuji SWOT analýzu. Tu použiji jako podklad pro návrh marketingové strategie prodejny firmy. Cílem by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám.

V tabulce 4.8 uvádím veškeré silné a slabé stránky prodejny, její příležitosti a hrozby, se kterými se v současné době potýká.

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré jméno firmy Dlouholetá praxe Široká nabídka kvalitního sortimentu Prostředí prodejny Vlastní vozový park Spokojení a zkušený zaměstnanci Dobrá finanční situace podniku Kvalitně zpracované internetové stránky Systém slev	Komunikační strategie Nízké povědomí o prodejně ve vzdálenějším okolí Malá nabídka doplňkových služeb Neměření výsledků marketingových aktivit
Příležitosti	Hrozby
Osamostatnění silných populačních ročníků Oslovení nových zákazníků Vyšší požadavky na bydlení Rozšíření služeb Investování do komunikace	Finanční krize Stoupající nezaměstnanost Pokles zakázek Existující konkurence

Tabulka 4.8 SWOT analýza; Zdroj: [Vlastní zpracování]

4.6.1 Numerické zpracování SWOT analýzy

Pro zjištění, jaké stránky prodejny jsou nejsilnější, jaké nejslabší, jaké jsou její největší příležitosti a naopak jaké hrozby, jsem vytvořila numerické zpracování SWOT analýzy - viz tabulka 4.9.

	Silné stránky (Strength)		Slabé stránky (Weakness)		Příležitosti (Opportunity)		Hrozby (Threat)
S1	Dobré jméno firmy	W1	Komunikační strategie	O1	Osamostatnění silných populačních ročníků	T1	Finanční krize
S2	Dlouholetá praxe	W2	Nízké povědomí o prodejně ve vzdálenějším okolí	O2	Oslovení nových zákazníků	T2	Stoupající nezaměstnanost
S3	Široká nabídka kvalitního materiálu	W3	Malá nabídka doplňkových služeb	O3	Vyšší požadavky na bydlené	T3	Pokles zakázek
S4	Prostředí prodejny	W4	Neměření výsledků marketingových aktivit	O4	Rozšíření služeb	T4	Existující konkurence
S5	Vlastní vozový park			O5	Investování do komunikace		
S6	Spokojení a zkušenosti zaměstnanci						
S7	Dobrá finanční situace podniku						
S8	Kvalitně zpracované internetové stránky						
S9	Systém slev						

Tabulka 4.9 Zpracování SWOT analýzy; Zdroj: [Vlastní zpracování]

Pro zpracování numerické SWOT analýzy jsem navzájem hodnotila jednotlivé faktory silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb pomocí třech stupňů:

- 2- jestliže je pozorovaný faktor důležitější jak porovnáván;
- 1- jestliže je váha obou faktorů je stejná;
- 0- jestliže je pozorovaný faktor méně důležitý jako porovnáván.

Silné stránky (Strength)		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	Suma
		Dobré jméno firmy	Dlouholetá praxe	Široká nabídka kvalitního sortimentu	Prostředí prodejny	Vlastní vozový park	Spokojení a zkušení zaměstnanci	Dobrá finanční situace podniku	Kvalitně zpracované internetové stránky	Systém slev	
S1	Dobré jméno firmy	X	1	0	1	0	1	0	1	0	4
S2	Dlouholetá praxe	1	X	0	1	0	1	0	1	0	4
S3	Široká nabídka kvalitního sortimentu	2	2	X	2	1	2	1	2	1	14
S4	Prostředí prodejny	1	1	0	X	1	1	0	1	0	5
S5	Vlastní vozový park	2	2	1	1	X	2	1	2	1	12
S6	Spokojení a zkušení zaměstnanci	1	1	2	1	2	X	0	1	0	8
S7	Dobrá finanční situace podniku	2	2	1	2	1	2	X	2	1	13
S8	Kvalitně zpracované internetové stránky	1	1	0	1	0	1	0	X	2	6
S9	Systém slev	2	2	1	2	1	2	1	0	X	11

Tabulka 4.10 Numerické zpracování silných stránek; Zdroj: [Vlastní zpracování]

Jak z tabulky 4.10 vyplývá, že k nejsilnějším stránkám prodejny patří nabídka kvalitního sortimentu, dobrá finanční situace, vlastní nákladní doprava a propracovaný systém slev. Na těchto stránkách by firma měla stavět svoji marketingovou strategii.

Slabé stránky (Weakness)		W1	W2	W3	W4	Suma
		Komunikační strategie	Nízké povědomí o prodejně ve vzdálenějším okolí	Malá nabídka doplňkových služeb	Neměření výsledků marketingových aktivit	
W1	Komunikační strategie	X	2	1	1	4
W2	Nízké povědomí o prodejně ve vzdálenějším okolí	0	X	2	0	2
W3	Malá nabídka doplňkových služeb	1	0	X	0	1
W4	Neměření výsledků marketingových aktivit	1	2	2	X	5

Tabulka 4.11 Numerické zhodnocení příležitostí; Zdroj: [Vlastní zpracování]

K slabým stránkám prodejny patří zejména neměření efektivnosti použitých marketingových aktivit- viz tabulka 4.11. Toto chování by prodejna měla co nejdříve napravit, výsledky marketingových strategií pravidelně měřit a na základě vzniklých

výsledků ji upravovat. Tato činnost by zároveň pomohla i v utváření komunikační strategie, která by zvýšila povědomí o prodejně.

Příležitosti (Opportunity)		O1	O2	O3	O4	5	Suma
		Osamostatnění silných ročníků	Oslovení nových zákazníků	Vyšší požadavky na bydlení	Rozšíření služeb	Investování do komunikace	
O1	Osamostatnění silných ročníků	X	1	1	1	0	3
O2	Oslovení nových zákazníků	1	X	2	1	1	5
O3	Vyšší požadavky na bydlení	1	0	X	0	0	1
O4	Rozšíření služeb	1	1	2	X	1	5
O5	Investování do komunikace	2	1	2	1	X	6

Tabulka 4.12 Numerické zhodnocení příležitostí; Zdroj: [Vlastní zpracování]

Velkou příležitostí pro prodejnu je dobrá finanční situace- viz tabulka 4.12. Té by měla prodejna využít a investovat finanční prostředky zejména do komunikace, prostřednictvím které osloví zákazníky a na základě jejich přání, bude nabídku služeb uzpůsobovat a rozšiřovat.

Hrozby (Threat)		T1	T2	T3	T4	Suma
		Finanční krize	Stoupající nezaměstnanost	Pokles zakázek	Existující konkurence	
T1	Finanční krize	X	1	1	2	4
T2	Stoupající nezaměstnanost	1	X	1	2	4
T3	Pokles zakázek	1	1	X	2	4
T4	Existující konkurence	0	0	0	X	0

Tabulka 4.13 Numerické zhodnocení hrozeb; Zdroj: [Vlastní zpracování]

Jak z tabulky 4.13 vyplývá, největší hrozbu pro prodejnu stavebnin představuje finanční krize, se kterou se úměrně zvyšuje i nezaměstnanost a pokles zakázek. Této hrozby si je firma vědoma, a právě proto více než jindy, je nyní potřeba věnovat pozornost marketingové strategii.

V následující tabulce 4.14 jsou seřazeny jednotlivé faktory silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb prodejny Gremis na základě dosažených výsledků numerického zpracování SWOT analýzy.

Silné stránky	Slabé stránky
Široká nabídka kvalitního sortimentu Dobrá finanční situace podniku Vlastní vozový park Systém slev Spokojení a zkušený zaměstnanci Kvalitně zpracované internetové stránky Prostředí prodejny Dlouholetá praxe Dobré jméno firmy	Neměření výsledků marketingových aktivit Komunikační strategie Nízké povědomí o prodejně ve vzdálenějším okolí Malý nabídka služeb
Příležitosti	Hrozby
Investování do komunikace Oslovení nových zákazníků Rozšíření služeb Osamostatnění silných populačních ročníků Vyšší požadavky na bydlení	Finanční krize Stoupající nezaměstnanost Pokles zakázek Existující konkurence

Tabulka 4.14 SWOT analýza dle priority jednotlivých faktorů; Zdroj: [Vlastní zpracování]

5 Návrh marketingové strategie

Postup při sestavování marketingové strategie:

- Definovat cíle marketingové strategie;
- Vymezit cílovou skupinu;
- Sestavení marketingové strategie;
- Časový průběh;
- Systém měření a kontroly;
- Rozpočet.

5.1 Definovat cíle marketingové strategie

Po nastudování teoretických poznatků a po provedení předchozích analýz, vytvořím návrh na marketingovou strategii prodejny stavebnin Gremis, která povede k realizaci hlavního cíle a zároveň podpoří nezbytné dílčí cíle pro růst prodejny a firmy.

Hlavní cíl práce je:

- ✓ **Cílem práce je sestavit takovou marketingovou strategii, která povede ke zvýšení tržeb o 5% oproti roku 2008 a zároveň posílí povědomí o existenci prodejny na trhu ve Velkém Meziříčí a jeho okolí do 2 let.**

Dílčími cíli práce jsou:

- ✓ Plnit preference zákazníků v oblasti sortimentu a služeb;
- ✓ Do jara 2011 realizovat navrhované služby zákazníkům;
- ✓ Tvořit zisk, který pokryje veškeré náklady spojené s nákupem zboží včetně obchodní marže 15-20%;
- ✓ Optimalizovat položky vydávané ze skladu;
- ✓ Dodávat zboží na určené místo zákazníků ve smluvený čas;
- ✓ Informovat obyvatelé Velkého Meziříčí a jeho okolí o existenci prodejny Gremis a přesvědčit je k její návštěvě do jara 2011;

- ✓ Pravidelně se zákazníkům prodejny Gremis připomínat formou reklam a bonusů a udržovat si jejich loajalitu.

5.2 Vymežit cílovou skupinu

Prodejna očekává poptávku od všech obyvatel Velkého Meziříčí a jeho okolí ve vzdálenosti 10-15 km, kteří potřebují jakýkoli materiál ke stavbě nebo k výstavbě koupelnového interiéru. Město Velké Meziříčí má celkem 12 000 obyvatel a okolní obce 2 000 obyvatel.

Prodejna se specializuje na maloobchodní prodej a je zaměřena na dva druhy zákazníků- na průmyslové spotřebitele a přímé spotřebitele. Průmysloví spotřebitelé, jsou ti, kteří odebírají zboží s cílem spotřebovat je ve vlastní výrobě a přímí spotřebitelé ti, kteří nakupují zboží pro vlastní potřebu. Za dobu své existence prodejna získala z celkového počtu zákazníků 80%- ní přízeň průmyslových zákazníků. S těmi má již vybudované fungující vztahy, a tak je čas přilákat také více „obyčejné“ zákazníky (přímé spotřebitelé), zejména ty z okolních obcí Velkého Meziříčí.

5.3 Sestavení marketingové strategie

Marketingová strategie bude vycházet ze strategických oblastí marketingového mixu, využívaný společností, upraven o návrhy na zlepšení.

Strategickými oblastmi marketingového mixu jsou:

- Produktová strategie
- Cenová strategie
- Distribuční strategie
- Komunikační strategie

5.3.1 Produktová strategie

Navrhované cíle produktové strategie:

- ✓ Plnit preference zákazníků v oblasti sortimentu a služeb;
- ✓ Do jara 2011 realizovat navrhované služby zákazníkům.

V analytické části jsem zpracovala model BCG, ve kterém jsem zaznamenala jednotlivé položky produktového portfolia prodejny. Pomocí tohoto modelu jsem zjistila, které produkty jsou pro prodejnu klíčové, které ziskové, a které naopak nerentabilní.

Mezi klíčové sortimenty prodejny patří směsi, obklady, dlažby, betonové výrobky a fasádní barvy. Jedná se o nejatraktivnější položky, které je potřeba nadále finančně podporovat reklamou.

Dalším sortimentem, kterému je potřeba věnovat pozornost je keramický nábytek. Jedná se o zboží, které má zatím sice nízký podíl na trhu, ale vyznačuje se velkou mírou růstu. Jelikož se jedná o sortiment, který byl do produktového portfolia přidán teprve před rokem, tak doporučuji i zde investovat do reklamy, aby i tento sortiment se stal atraktivní a následoval předešlé již zmíněné produkty.

Mezi nejziskovější výrobky, do kterých není potřeba již více investovat, patří tepelné izolace, zdící materiály a střešní krytiny.

Produkty, které nezaujímají ani vysokým podílem ani velkou mírou růstu na trhu doporučuji buď postupně z produktového portfolia vyřadit anebo je aktuálně objednávat- prodejna tak ušetří na skladovacích nákladech a neprijde o zákazníky. Jedná se komínové systémy, sádrokartony, dveře, kování a pracovní nářadí.

Prodejna musí i nadále sledovat trendy ve stavebnictví. Do jara příštího roku by měla pro zákazníky zrealizovat připravované služby, jedná se o:

- ⇒ Realizace koupelnového interiéru;
- ⇒ Návrhy barevného provedení fasád z fotek domu;
- ⇒ Návrhy na řešení venkovních ploch okolo domu (dlažby, zídky, tarasy, prvky zahradní architektury).

Doporučení, jak produktové strategie dosáhnout:

- ✓ Sledovat trendy na stavebním trhu;
- ✓ Obměňovat sortiment na prodejně, aby neustále přitahoval zákazníky;
- ✓ Podporovat další rozvoj firmy, zejména inovacemi a rozšiřováním sortimentu a služeb;

- ✓ Alokovat finanční prostředky především mezi atraktivní produkty firmy (směsi, obklady, dlažby, betonové výrobky, fasádní barvy a keramický nábytek);
- ✓ Výnosný sortiment objednávat v pravidelných intervalech, méně výnosný sortiment aktuálně objednávat.

5.3.2 Cenová strategie

Navrhované cíle cenové strategie:

- ✓ Tvořit zisk, který pokryje veškeré náklady spojené s nákupem zboží včetně obchodní marže 15-20%.

Jak jsem již uvedla v teoretické části, při tvorbě cenové strategie si nejprve musíme položit několik otázek: Kdo jsou našimi zákazníky? Jak zareagují při změně ceny produktů? Jak zareaguje konkurence při změně ceny produktů? Čeho se snažíme cenovou strategií dosáhnout?

Jak jsem již uvedla v odstavci 5.2 – zákazníci prodejny jsou obyvatelé z Velkého Meziříčí a jeho okolí, kteří potřebují jakýkoli materiál ke stavbě nebo k výstavbě koupelnového interiéru. Jelikož hlavním motivačním faktorem koupi u zákazníků je cena, je důležité při sestavování ji věnovat velkou pozornost. Je jasné, že při nízké ceně, procento objemu prodeje stoupne a naopak u zvýšení ceny, procento objemu prodeje klesne. Ovšem ceny stavebnin jsou v současné době na velmi nízké ceně oproti rokům minulým a tedy prodávat je za ještě nižší ceny, by mohlo firmu zruinovat. Zvyšovat cenu by bylo také nesmyslné, a proto jediné s čím může firma manipulovat, jsou slevy a bonusy.

Pro sestavování ceny je také potřeba brát v úvahu jak poptávku, náklady tak i cenu konkurentů. Největším konkurentem firmy může v budoucnu být akciová společnost STAVMAT IN, která svými tržbami a velikostí může manipulovat s cenami na trhu. Mým doporučením je se držet se **strategie přizpůsobování se neboli následování „vůdce trh“**.

Další dvě společnosti jsou malé podniky s nižšími tržbami a menší nabídkou sortimentu než má Gremis. Předpokládám, že od těchto společností by prodejně Gremis neměla hrozit žádná cenová konkurence. I přesto doporučuji, aby firma neustále

sledovala chování i těchto dvou společností a snažila být se neustále několik kroků před nimi.

Doporučení jak cenové strategie dosáhnout:

- ✓ Udržovat a neustále vylepšovat systému slev a bonusů;
- ✓ Sledovat ceny konkurenčních firem a firem v odvětví;
- ✓ Sledovat skladové položek, aby na skladě bylo optimální množství zboží a nedocházelo k zbytečnému vázání finančních prostředků;
- ✓ Na zboží, o které je malý zájem a jsou na skladě nebo na prodejně delší dobu, poskytnout slevu a toto zboží umístit na viditelné a speciálně určené místo;
- ✓ Nekonkurovat cenou, ale konkurovat slevami, sortimentem, distribucí a komunikací.

5.3.3 Distribuční strategie

Navrhované cíle distribuční strategie:

- ✓ Optimalizovat skladovací položky;
- ✓ Dodávat zboží na určené místo zákazníka ve smluvených termínech.

Společnost má zvolenou přímou distribuci, která představuje přímou prodejní cestu mezi prodejnou Gremis a jejími zákazníky bez využití prostředníka. Veškerý kontakt se zákazníkem- udržování vztahů s ním, zjišťování jeho potřeb a požadavků mají na starost samotní zaměstnanci prodejny. Rozvoz zboží se děje pomocí nákladních automobilů, které má firma plně k dispozici. Firma vlastní pět nákladních aut, která jsou dostačující, a v současné době neuvažuje o navýšení vozového parku.

I přestože v současné době firma na skladě drží optimální stav zásob, je potřeba tento stav neustále hlídat, aby tak nedocházelo jak zbytečnému vázání zásob na skladě, tak časovým prodáváním z důvodů nedostatku zásob. Obzvlášť v dnešní době, kdy se každý snaží udržet a prosperovat na trhu jsou tato kritéria velmi podstatná.

Doporučení, jak distribuční strategie dosáhnout:

- ✓ Pokračovat v současné distribuční strategii.

5.3.4 Komunikační strategie

Navrhované cíle komunikační strategie:

- ✓ Informovat obyvatelé Velkého Meziříčí a jeho okolí o existenci prodejny Gremis a přesvědčit je k její návštěvě do jara 2011;
- ✓ Pravidelně se zákazníkům prodejny Gremis připomínat formou reklam a bonusů a udržovat si jejich loajalitu.

Jak jsem již v kapitole 4.3.1 uvedla, komunikační politika je zatím nejslabším článkem marketingového mixu prodejny. Reklama a propagace je nepravidelná. Důvodem je neustálé hledání vhodných komunikačních kanálů.

Jak jsme z finanční analýzy, tak z rozhovorů se zákazníky, s vedoucím prodejny a s vedením společnosti jsem zjistila, že prodejna má veškeré předpoklady pro tvorbu komunikační strategie- má dostatek finančních prostředků, má čím trh oslovit a má potřebu dát o sobě vědět. Nyní je tedy otázkou jakými komunikačními prostředky má prodejna veřejnosti oslovit.

Při sestavování komunikační strategie by podnikatel měl znát odpovědi na tyto otázky:

Kdo? - Kdo jsou naši dnešní a možná budoucí zákazníci?

Proč? - Jaké jsou naše cíle?

Kdy? - Načasování je velmi důležité. I dobrá propagace selže, je-li špatně načasovaná.

Co? - Jaký specifický výrobek nebo službu se snažíme prodat? Co je na nich jedinečného?

Jak? - Jakým způsobem své poselství předáme?

Prostředky komunikační strategie jsem rozdělila do třech kategorií, podle účelu, který má plnit.

Reklama, propagace

Úkolem propagace bude posílit povědomí o existenci prodejny a vyvolat zájem o motivaci k její návštěvě. Způsobů, jak toho docílit je mnoho. Zde uvádím, ty, které prodejně doporučuji.

○ **Billboardy**

Velké Meziříčí je malé město s 12 000 obyvateli a s dalšími 2 000 z okolních obcí. Na rozdíl od velkých měst, kde většina obyvatel používá Internet a firmy tak investují nemalé částky zejména do svých internetových stránek a reklamy na Internetu, tak v menších městech je situace opačná. Zde k hlavním komunikačním médiím s občany patří **billboardy, reklamní panely na sloupech veřejného osvětlení** apod. Za velkou výhodou spatřuji hlavně to, že se jedná o relativně levné médium, které osloví masivní počet lidí.

Náklady:

Cena za pronájem velkoplošné reklamy s rozměrem 5,1 x 2,4m se pohybuje od 3 500,- Kč/ měsíc. Grafický návrh, tisk a montáž činí 2 000,- Kč/ks.

Celkové náklady na grafický návrh, tisk a montáž Billboardu činí 5 500,- Kč/měsíc bez DPH.

Cena za pronájem oboustranného reklamního panelu na sloupech veřejného osvětlení stojí kolem 7 700,- Kč/ rok. Cena za výrobu 1 ks panelu je od 1 500,- Kč a cena za grafické zpracování činí kolem 1 000,- Kč.

Celkové náklady na reklamní panel činí 10 200,- Kč/rok bez DPH, čili 850,- Kč/měsíc bez DPH.

○ **Reklamní letáky**

Firma sice tuto formu komunikace již vyzkoušela a moc se jí neosvědčila, ale důvodů mohlo být několik- buď lidé leták do schránky nedostali, nebo jej spolu s hromadou dalších letáků a prospektů vyhodili anebo je reklama v letáku zkrátka neupoutala. I přesto bych ještě u tohoto komunikačního prostředku dále setrvala a zjistila, co je příčinou neúspěchu. Jedná se o „oslovení“ přibližně 4 000 poštovních schránek. Letáky by informovaly o existenci prodejny, cenových nabídkách a o bonusových akcích pro nové a stávající zákazníky. Aby bylo zamezeno problému vyhazování letáků do košů, navrhuji, aby právě tyto letáky zároveň sloužily i jako slevový kupón → tzn. při platbě zákazník ukáže leták, na který bude uplatněna sleva. Vzhledem k poutavosti doporučuji zvolit barevné provedení letáků nejlépe formátu A5.

Náklady:

Cena za tisk 4 000ks barevných reklamních letáků formátu A5 stojí 4 770,- Kč, grafický návrh 500,- Kč a rozvoz 300,- Kč.

Celkové náklady na grafické zpracování, tisk a rozvoz 4 000 ks reklamních letáků činí 5 570,- Kč. Ceny jsou bez DPH.

○ **Celoplošná reklama na autobusech**

Mezi nejefektivnější místní reklamy bude také patřit celoplošná pohyblivá reklama na autobusech městské dopravy.

Náklady:

Náklady na pronájem reklamní plochy o rozměru 160 x 60 cm se pohybuje od 900,- Kč/měsíc. Cena za výrobu 1 ks fólie je od 2 000,- Kč a za grafické zpracování od 1 200,- Kč. Cena za montáž a demontáž na 1 ks folie činí 900 Kč.

Celkové náklady za pronájem, grafické zpracování a montáž 1ks reklamní plochy na autobusech činí 5 000,- Kč/ měsíc bez DPH.

○ **Reklama v autobusech**

Město Velké Meziříčí má od roku 2001 zřízenou autobusovou dopravu. Pro obyvatele města a přilehlých sedmi obcí jsou každý pracovní den k dispozici tři linky, které sváží občany do zaměstnání, škol apod. Navrhuji tyto linky využít jako komunikační prostředek a do všech tří autobusů vyvěsit reklamní leták, který upozorní na prodejnu, sortiment, cenové nabídky a bonusové akce.

Náklady:

Výlep je možný pouze ve formátech A4 a je zprostředkovává nejméně v týdenním intervalu, kratší termín není možný. Cena za 1ks výlepu je 70,- Kč/ týden. Cena za 1ks barevného tisku formátu A4 je 10,- Kč.

Celkové měsíční náklady na 1ks výlepu tedy činí 290,- Kč bez DPH (částka za grafické zpracování 500 Kč je už zahrnuta při návrhu reklamních letáků).

○ **Reklama na nákupních vozících**

Každý den stovky lidí nakupuje v supermarketu Billa, který je ve Velkém Meziříčí jediným. Domnívám se, že právě supermarket by mohl být vhodným místem pro umístění reklamního poutače. Ten bych umístila na nákupní vozík. Reklamní poutač na nákupním vozíku neboli STA (Shopping Trolley Advertismment) provází zákazníka během celého nákupu. Oslovuje i kolemjdoucí a zafungovat může nejen v obchodě, ale i na parkovišti. [17]

Náklady:

Při objednání minimálního počtu 50 nákupních vozíků (100 plakátů) se cena pohybuje od 4 800,- Kč/ měsíčně bez DPH. V ceně je uvedeno grafické zpracování a servis. Celkové měsíční náklady na reklamu 50- ti nákupních vozíků činí kolem 4 800,- Kč bez DPH.

- **Reklama na nákladních automobilech**

Samozřejmostí by měly být i firemní logo na nákladních vozech, přepravující objednané zboží na zákazníkem určené místo.

Náklady:

Ceny polepů je od 600,-Kč/m² bez DPH. V ceně je zahrnuta fólie, návrh, výroba a samotný polep automobilu.

- **Internet**

Firma má nově zrealizované internetové stránky, které jsou na výborné úrovni- jsou přehledné, obsahují vše podstatné a navíc zprostředkovávají pomocí nainstalovaného chatu rychlou a snadnou komunikaci se zákazníkem. Zde je potřeba jen neustále obsah stránek aktualizovat, přehledně a velkolepě upozorňovat na akce a zlevněné zboží a registrovat adresu stránek do internetových vyhledavačů- čímž se zvýší pravděpodobnost, že se potenciální zákazník o stránkách dozví. Také doporučuji udržovat internetové stránky firmy na předních místech ve vyhledavačích pomocí optimalizace SEO.

Náklady:

Náklady na aktualizaci stránek a optimalizaci SEO stojí 300,- Kč/ hodinu. V současné době zatím není potřeba žádných úprav.

- **Směrovací cedule na dálnici**

Aby se noví zákazníci k prodejně bezproblémově dostali, jsou na sjezdu z dálnice umístěny směrovací cedule- ty doporučuji ponechat.

Náklady:

Za jednu informační ceduli na dálnici firma měsíčně platí pronájem 1 500,- Kč. Celkem tedy 3 000,- Kč včetně DPH.

Podpora prodeje

Pokud si prodejna pozornost člověka získá, a stane se z něj její zákazník, je potřeba se mu i nadále připomínat, proč prodejna Gremis je pro něj ta pravá. Nejlépe formou slev, bonusů, dárků a reklamních předmětů.

V této oblasti si prodejna vede velmi dobře, poskytuje svým zákazníkům různé druhy slev a snaží se připravovat lákavé bonusové akce. V této činnosti doporučuji rozhodně pokračovat a prostředky podpory prodeje rozšiřovat.

○ Reklamní předměty

Aby se povědomí o prodejně rychle šířilo, doporučuji zákazníka potěšit drobným dárkovým předmětem, který by obsahoval logo prodejny firmy, adresu a telefon. Vzhledem k typu zákazníků by těmito dárkovými předměty mohly být propisky, metry, otvíráky, zapalovače a podobné předměty praktické v denním životě.

Náklady na 1 ks:

Propiska.....	4,- Kč
Zapalovače.....	8,30,-Kč
Otvírák.....	9,20,-Kč
Metr.....	11,20,- Kč
Ceny jsou bez DPH.	

Při nákupu by zákazník získal jeden z reklamních dárků, dle velikosti nákupu. Objednání 200 ks propisek by stálo 800,- Kč, 150 ks zapalovačů 1 245,- Kč, 150ks otvíráku 1 380,- Kč a 100ks metrů 1 120,- Kč.

Celkové náklady za 600 ks reklamních předmětů jsou 4 545,- Kč bez DPH.

Osobní prodej

Jak již bylo zmíněno v analytické části, osobní prodej je zprostředkováván pomocí pultového prodeje v místě prodejny, kde zkušený a kvalifikovaný personál je

zákazníkům k dispozici. Domnívám se, že efektivní komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem může také ovlivnit a podpořit prostředí, kde se komunikace odehrává.

○ **Prodejna**

Jak již bylo v práci zmíněno, jednou ze silných stránek a zároveň i příležitostí nově otevřené prodejny je její nový vzhled a image. Firma si je vědoma, že by toho měla využít, zejména v případech, kdy do prodejny vejde manželský pár a zatím co muž projednává praktické záležitosti v oblasti stavebnictví, tak manželka zatím může vybírat z vystaveného koupelnového interiéru a dalšího sortimentu.

Jako malá pozornost pro návštěvníky prodejny by mohla být miska se sladkými drobnostmi, nejlépe s logem firmy, která by stála na pultu prodejny. Nejen prostory prodejny, ale i celý areál firmy je velmi reprezentativní a prakticky uzpůsobený.

Doporučuji, sortiment v prodejně často obměňovat, aby tak prodejna zákazníky neustále přitahovala a navíc, aby tak zákazníci získávali stále nové podněty a měli důvod i možnost utratit své peníze.

Doporučení, jak komunikační strategie dosáhnout:

- ✓ Zavést alespoň některé navrhované komunikační prostředky;
- ✓ Šířit informace o firmě a jejím sortimentu;
- ✓ Budovat a upevnit pozitivní image;
- ✓ Prostřednictvím komunikace se odlišit od konkurentů;
- ✓ Neustále měřit a vyhodnocovat účinnost jednotlivých komunikačních kanálů na základě komunikace se zákazníkem a dotazníkového šetření;
- ✓ Analyzovat vývoj tržeb v souladu s nastolenou komunikační strategií.

5.4 Časový průběh

Jelikož stavební sezóna začíná od měsíce března a končí v měsíci říjnu, navrhuji, aby většina marketingových akcí pro rok 2011 probíhala v těchto měsících. Pro rozběhnutou sezónu 2010 by tyto marketingové aktivity měly být zavedeny co nejdříve, nejlépe během měsíce června, července. Pro nadcházející sezónu roku 2011 doporučuji začít s marketingovými aktivitami od měsíce března.

Jestliže bude navržená marketingová strategie účinná, doporučuji prodejně se držet tohoto plánu i nadále.

Marketingový prostředek	Časový průběh	
	Rok 2010	Rok 2011
Reklama na nákladních automobilech	jednorázově	
Směrovací cedule na dálnici	jednorázově	
Reklamní předměty	jednorázově	
Billboard	červen - září	březen - září
Reklamní panel na sloupech veřejného osvětlení	červen - září	březen - září
Celoplošná reklama na autobusech	červen - září	březen - září
Reklama na nákupních vozících	červen - září	březen - září
Reklamní letáky	dle potřeby	dle potřeby
Reklama v autobusech	dle potřeby	dle potřeby
Internet	dle potřeby	dle potřeby

Tabulka 5.1 Časový průběh komunikačních prostředků; Zdroj: [Vlastní zpracování]

5.5 Systém měření a kontroly

Prodejna Gremis má zvolené marketingové cíle a má doporučenou marketingovou strategii, pomocí které má být cílů dosaženo. Ovšem abychom věděli, zda zvolená marketingová strategie je efektivní, je nezbytné pravidelně kontrolovat její výsledky a porovnávat je s vytyčenými cíly. K důležitým výsledkům, které by prodejna měla sledovat, patří:

- Analýza prodeje;
- Analýza podílu na trhu;
- Prodejní výdaje k poměru k prodeji;
- Finanční analýza;
- Sledování spokojenosti zákazníka.

Kontrola by měla probíhat minimálně ve čtvrtletních intervalech, pro které by byl roční plán marketingových cílů a prodejů rozpracován do konkrétních cílů čtvrtletních.

5.6 Rozpočet

Součástí marketingové strategie musí být také rozpočet, který vedení podniku podá informace o celkových předpokládaných nákladech a celkových předpokládaných výnosech.

Rozpočet na marketingové aktivity vedení firmy dopředu neplánuje. Rozhodnutí se odvíjí toho, jestli je co zajímavého nabídnout anebo od nápadu, jak něco účinně prodat. **Jde převážně o to, aby míra investice do marketingu byla alespoň relativně odpovídající jejímu zisku.**

V tabulce 5.2 jsou uvedeny jednotlivé předpokládané položky marketingových nákladů a předpokládaná změna výnosů, ke které by mělo dojít po provedení marketingové strategie. Jedná se o 5%-tní změnu zvýšení tržeb oproti roku 2008 do 2 let. Ekonomické zhodnocení je provedeno pro letošní rok 2010 a pro nadcházející rok 2011.

	Počet ks	Časový průběh pro rok 2010	Časový průběh pro rok 2011	Měsíční náklady na 1ks	Celková částka za daný časový průběh
Náklady na marketing:					
Billboard	2	7 měsíců	12 měsíců	5 500,- Kč	209 000,- Kč
Reklamní panel na sloupech veřejného osvětlení	16	4 měsíců	7 měsíců	850,- Kč	149 600,- Kč
Reklamní letáky	4 000	dle potřeby	dle potřeby	1,15,- Kč	5 600,- Kč
Celoplošná reklama na autobusech	3	4 měsíců	7 měsíců	5 000,- Kč	165 000,- Kč
Reklama v autobusech	3	dle potřeby	dle potřeby	290,- Kč	870,- Kč
Reklama na nákupních vozících	50	4 měsíců	7 měsíců	95,- Kč	52 250,- Kč
Reklama na nákladních automobilech	5	jednorázově	jednorázově	600,- Kč	3 000,- Kč
Internet	1 hod	dle potřeby	dle potřeby	300,- Kč	300,- Kč
Směrovací cedule na dálnici	2	7 měsíců	12 měsíců	1 500,- Kč	57 000,- Kč
Reklamní předměty: Propiska	200	jednorázově	jednorázově	4,- Kč	800,- Kč
Zapalovač	150	jednorázově	jednorázově	8,30,- Kč	1 245,- Kč
Otvírák	150	jednorázově	jednorázově	9,20,- Kč	1 380,- Kč
Metr	100	jednorázově	jednorázově	11,20,- Kč	1 120,- Kč
Náklady na marketing celkem:					647 165,- Kč
Změna výnosů		12 měsíců	12 měsíců		2 695 950,- Kč
Hrubý zisk					2 048 785,- Kč

Tabulka 5.2 Ekonomické zhodnocení marketingové strategie; Zdroj: [Vlastní zpracování]

Jak vychází z tabulky 5.2, hrubý zisk by měl být do roku 2011 navýšen o 2 048 785,- Kč, za podmínky, jestliže budou splněny všechny marketingové cíle. Je však také potřebné uvážit i současný stav a vývoj obecného okolí (zejména ekonomického prostředí), které ovlivňuje růst poptávky a plnění navrhovaných cílů. V současné době,

ovlivněné finanční krizí, kdy počty stavebních zakázek klesají, je těžké počítat s jakýmkoliv navýšením tržeb. Proto variantu 5%-tního růstu tržeb považuji v současné době za optimistickou.

Reálnou situaci vidím spíše v udržení kolem současné výše tržeb v roce 2009 na částce 47 492 000,- Kč.

Je však také potřeba počítat i pesimistickou variantou, ke které by mohlo dojít vlivem nepříznivé situace. V případě, že k této situaci přeci jen dojde, má firma dostatek finančních prostředků, jak na pokrytí provozních nákladů, tak na pokrytí nákladů na aplikování navrhované marketingové strategie, která zajistí, že se prodejna na trhu více zviditelní a dostane se tak do hlubšího povědomí obyvatel Velkém Meziříčí a jeho okolí.

6 Závěr

Firma Gremis s.r.o. je stavební společnost, která působí ve Velkém Meziříčí téměř dvacet let. Za dobu své existence firma rozšířila svůj sortiment a služby, vybudovala si určitou pověst, získala si svoji stálou klientelu, vybudovala své dvě prodejny a další nezbytné zázemí k podnikání.

V roce 2008 firma otevřela nově zrekonstruovanou prodejnu. Problémem, se kterým se firma zabývá, je, jak účinně informace o prodejně dostat k potenciálním zákazníkům. Podobně jako u většiny firem je i pro firmu Gremis jejím hlavním úspěchem dosažení vysokých tržeb a zajištění tak přiměřeného obrátu. Prodejna si proto za hlavním cílem práce zvolila sestavit takovou marketingovou strategii, která povede ke zvýšení tržeb o 5% oproti roku 2008 a zároveň posílí povědomí o existenci prodejny do 2 let.

Na základě provedené analýz vnějšího obecného a oborového okolí prodejny, vnitřního okolí prodejny, finanční analýzy a SWOT analýzy, jsem optimalizovala současné dílčí marketingové cíle firmy a sestavila návrh na marketingovou strategii. Marketingová strategie se skládá z produktové, cenové, distribuční a komunikační strategie.

V závěru práce jsem provedla návrh na časový průběh marketingové strategie, návrh na systém jejího měření a kontroly a rozpočet.

Věřím, že navrhované kroky povedou ke zvýšení tržeb a k posílení povědomí o existenci prodejny.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. 432s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Jak úspěšně prodávat*. Ostrava: Montanex, 1994. 196 s. ISBN 80-85780-17-8.
- [3] FORET, M. *Marketing: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko- správní fakulta, 2004. 166s. ISBN 80-210-3500-5.
- [4] HECZKOVÁ, M. *Marketing: distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. 281s. ISBN 80-7248-239-4.
- [5] HORNER, S. a SWARBOOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, 2003. 486s. ISBN 80-0202-9.
- [6] KANTOROVÁ, K. *Marketingový mix*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 87 s. ISBN 80-7042-237-8.
- [7] KOTLER, P. *Marketing a management*. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOUDELKA, J. a VÁVRA, O. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.
- [9] KRAJÍČEK, J. *Marketing v peněžnictví: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, ekonomicko-správní fakulta, 2005. 132 s. ISBN 80-210-3659-1.
- [10] KYNCLOVÁ, J. a KARÁSKOVÁ, E. *Marketing a management*. Praha: Fortuna, 2009. 152s. ISBN 978-80-7373-061-1.
- [11] SVOBODOVÁ, H. *Základy marketingu I*. Ostrava: Vysoká škola báňská- Technická univerzita Ostrava, 1998. 81 s. ISBN 80-7078-289-7.
- [12] STEHLÍK, E. *Základy marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 220s. ISBN 80-7079-527-1.
- [13] STRNAD, P. a DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 2007. 127s. ISBN 978-80-7372-197-8.

- [14] ŠVANDOVÁ, Z. *Marketingová strategie*. Liberec: Technická univerzita, 1997. 58 s. ISBN 80-7083-202-9.
- [15] TOMEK, J. a kol. *Marketingová strategie podniku*. Praha: Management Press, 1992. 179 s. ISBN
- [16] VYSEKALOVÁ, J. a KOMÁRKOVÁ, R. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada, 2002. 264 s. ISBN 80-247-0402-1.

Internetové zdroje

- [17] /online/ BRASSÁNYOVÁ, J. *Jak vytunit nákupní vozík- Fotostudie: Reklama STA*. Dostupné z : <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=464407>. Poslední úprava 3.5 2010.
- [18] /online/ ČSÚ. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020510.doc>. Poslední úprava 3.5. 2010.
- [19] /online/ ČSÚ. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030910.doc>. Poslední úprava 3.5. 2010.
- [20] /online/ ČSÚ. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/casove_rady. Poslední úprava 3.5. 2010.
- [21] /online/ ČSÚ. Dostupné z : <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cbvz021910.doc>. Poslední úprava 3.5. 2010 .
- [22] /online/ ORT,P. *Co teď a co dál na trhu nemovitostí*. Dostupné z: <http://fpweb.ihned.cz/c1-38850110-co-ted-a-co-dal-na-trhu-nemovitosti%5D>. Poslední úprava 3.5. 2010

Seznam obrázků, tabulek, grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1.1.....	12
Obrázek 3.1.....	22
Obrázek 3.2.....	23
Obrázek 3.3.....	24
Obrázek 3.4.....	26
Obrázek 3.5.....	27
Obrázek 3.6.....	35
Obrázek 3.7.....	43
Obrázek 4.1.....	60

Seznam tabulek

Tabulka 4.1.....	54
Tabulka 4.2.....	60
Tabulka 4.3.....	68
Tabulka 4.4.....	69
Tabulka 4.5.....	70
Tabulka 4.6.....	71
Tabulka 4.7.....	73
Tabulka 4.8.....	74
Tabulka 4.9.....	75
Tabulka 4.10.....	76
Tabulka 4.11.....	76
Tabulka 4.12.....	77

Tabulka 4.13.....	77
Tabulka 4.14.....	78
Tabulka 5.1.....	91
Tabulka 5.1.....	92

Seznam grafů

Graf 4.1.....	50
Graf 4.2.....	53
Graf 4.3.....	73
Graf 4.4.....	73